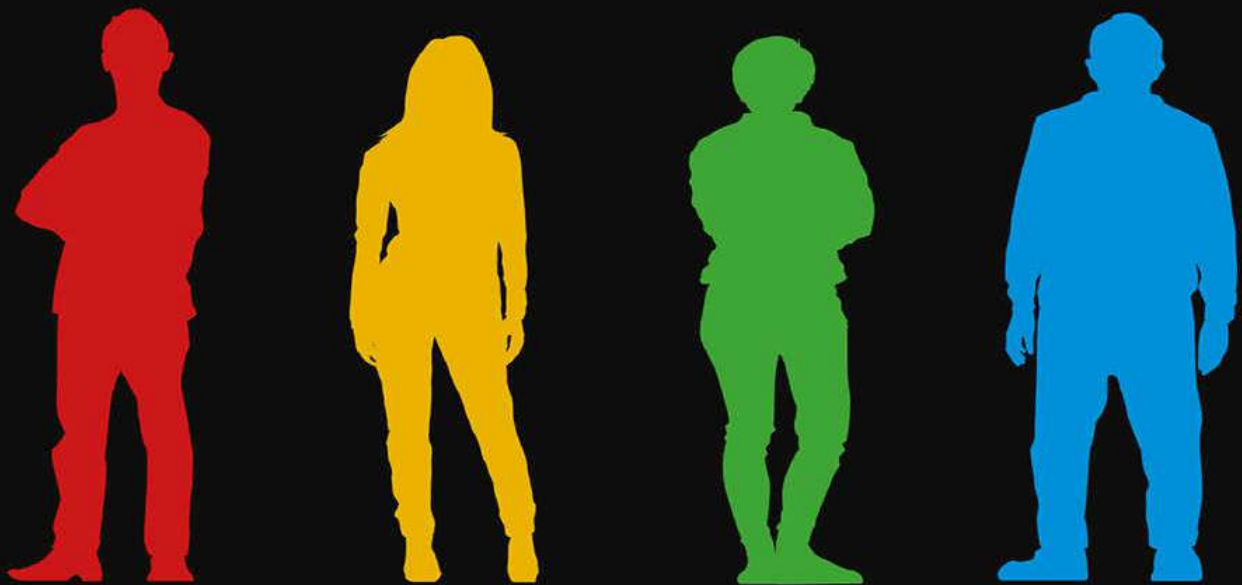
Do autor de *Cercado de idiotas*

cercado de psicopatas

Como evitar ser explorado pelos outros no trabalho e na vida pessoal

thomas erikson

THOMAS ERIKSON

CERCADO DE PSICOPATAS

Como evitar ser explorado pelos outros no trabalho e na vida pessoal

TRADUÇÃO DE
Alexandre Raposo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Nossa sociedade é governada por pessoas insanas com objetivos insanos. Estamos sendo liderados por maníacos com objetivos igualmente maníacos, e acho que vou ser tratado como louco por dizer isso. Essa é a grande loucura.

JOHN LENNON

Imagine que uma pessoa extremamente atraente esteja sentada à sua frente e exclame com um sorriso: “Você é a pessoa mais fantástica que eu já conheci!” Você sente que o que ela disse é para valer, que está realmente sendo sincera. Ela faz perguntas a seu respeito, quer saber tudo. Não fica falando de si mesma e se comporta como se vocês dois fossem os únicos na sala. O foco que ela dirige à conversa faz você se sentir bem, melhor do que nunca. Ela demonstra admiração, só faz comentários amistosos e expressa emoções de uma maneira que você sempre desejou ouvir. Essa pessoa parece entender exatamente quem você é, como é, do que gosta ou deixa de gostar. Parece que você finalmente encontrou sua alma gêmea. Por mais estranho que pareça, isso atinge em cheio o seu coração de forma inédita.

Consegue visualizar essa cena? Seria fantástico, não?

E, agora, a pergunta: você seria capaz de se olhar no espelho e dizer com toda a sinceridade que isso não o afetaria? Que você não é suscetível a essas bobagens e que na mesma hora suspeitaria e perceberia que, na verdade, aquela pessoa queria algo completamente diferente? Se não o seu corpo, provavelmente o seu dinheiro.

Pense um pouco antes de responder. Porque, se você nunca se viu nessa situação, não perceberá o perigo. Essa pessoa lhe contará os segredos dela e o fará revelar os seus. Você responderá a todas as suas perguntas, que só têm um único objetivo: descobrir o máximo possível a seu respeito. Recentemente escrevi um livro chamado *Cercado de idiotas*, que abordava os conceitos básicos do método DISA, um dos mais comuns no mundo para descrever a comunicação humana e as diferenças entre diversos comportamentos. A obra foi um sucesso, o que eu realmente não esperava. Acredito que isso se deva ao fato de muitas pessoas serem como eu, fascinadas pelo comportamento — dos outros, naturalmente, mas sobretudo de si próprias. E posso muito bem admitir: *EU sou uma pessoa interessante!* Pelo menos para mim.

As distinções que utilizo, tanto no primeiro livro quanto neste, são baseadas nas pesquisas de William Moulton Marston e consistem em quatro categorias principais, que usam cores como apoio pedagógico para a memorização. Comportamento vermelho, amarelo, verde e azul. Vermelho para dominância, amarelo para influência, verde para estabilidade e azul para análise. Nos próximos capítulos, você encontrará uma visão geral do significado dessas cores na prática. Essa ferramenta não é infalível, claro, mas pode ser usada para encontrar respostas a muitas de nossas perguntas sobre como as pessoas funcionam.

Embora os indivíduos sejam complexos demais para serem descritos em sua completude, quanto mais os entendemos, mais fácil fica ver as diferenças existentes. Esse método resolve, talvez, cerca de 80% do quebra-cabeça. É muito, mas longe de ser tudo. Outros elementos devem ser levados em consideração: a perspectiva de gênero, idade, diferenças culturais, forças motrizes, inteligência, interesses, experiências de todo tipo; ser novo ou antigo em um emprego; sua posição entre os seus irmãos, assim

como muitos outros fatores. Por uma questão de simplicidade, digamos que o quebra-cabeça tem uma enorme quantidade de peças.

AGORA, O PROBLEMA

Acontece que, após certo tempo, algumas pessoas optaram por usar esse conhecimento de maneira completamente errada, o que nunca foi a minha intenção. O que quero fazer agora é conscientizá-los a respeito desses indivíduos. Uma pergunta que muitas vezes me fazem em relação a *Cercado de idiotas* é se alguém pode ser *todas* as cores. Já recebi muitos e-mails de leitores afirmando que são “um pouco de cada cor”. E, de fato, pode parecer o caso. Às vezes me comporto como Vermelho, geralmente Amarelo e Verde, mas em certas ocasiões sou indubitavelmente Azul. Na verdade, a resposta a essa pergunta é muito simples: todos temos a capacidade de assumir o comportamento que quisermos, graças ao fato de sermos seres inteligentes que podem pensar por si mesmos. À medida que a autoconsciência aumenta, um Amarelo sabe que é hora de se calar e começar a ouvir. E uma pessoa verde pode aprender a expressar sua opinião sincera, mesmo que isso leve a um conflito. Mas a principal questão é que, em geral, duas cores dominam o comportamento do indivíduo.

UMA EXPERIÊNCIA DESAGRADÁVEL

Cerca de um ano após a publicação de *Cercado de idiotas*, ocorreu um episódio estranho. Um jovem veio a mim após uma palestra que eu dera em uma universidade. Ele se adiantou e ficou bem na minha frente, cara a cara, meio que afastando as outras pessoas que também queriam se apresentar e me fazer alguma pergunta. Com um olhar intenso, ele me disse que não tinha se reconhecido em *nenhuma* das cores. Perguntei-lhe o que ele queria dizer com aquilo, e ele me disse que nada do que eu descrevera se aplicava à sua personalidade. Ele achava que era de uma quinta cor. Além disso, queria saber mais sobre o que fazer para realmente se adaptar às outras cores. Ele queria mergulhar nessa questão, e sua escolha de palavras foi interessante: ele desejava saber *qual era a melhor maneira de usar esse conhecimento.*

Certo.

Dei a ele uma resposta padrão, já que não tive oportunidade de analisá-lo naquele instante. Então, ao perceber que não chegaria a lugar algum com suas alegações, ele se afastou. Mas não foi embora. Em vez disso, permaneceu a alguns metros e me observou o tempo todo até eu terminar de arrumar minhas coisas.

Se bem que “observou” não é a palavra certa. Na verdade, ele me encarou de maneira quase desagradável por uns dez minutos. Vi pessoas se aproximarem dele, cumprimentando-o e sorrindo. E ele sempre retribuía o sorriso. Mas, na realidade, estava longe disso. Ele *fingia* sorrir. Seu rosto se distorcia de um jeito esquisito, estranho, uma espécie de imitação de sorriso. Algumas das pessoas para as quais ele sorriu reagiram com um olhar de dúvida, enquanto outras não pareciam achar que havia algo fora do

comum. E, após cada “sorriso”, ele voltava a olhar sério e concentrado. Em mim. Foi uma situação totalmente desagradável.

E o que ele quis dizer com *a melhor maneira de usar esse conhecimento?*

Percebi que o jovem estava certo a respeito de um ponto: a linguagem DISA não se aplica a todos. Parte da população não pode ser classificada. São tipos extremamente desagradáveis com os quais devemos ter muito cuidado. Todos nós já ouvimos histórias sobre grandes manipuladores, criminosos, impostores. “Como ele conseguiu me enganar tão bem assim?” é um comentário frequente de suas vítimas. “Como não percebi que ele era um criminoso?”

Pois é. Como? É porque essas pessoas sabem como fazer seu próprio comportamento se voltar contra você. Elas têm um entendimento instintivo de como manipular uma pessoa para que ela faça quase qualquer coisa. E podem enganar praticamente qualquer um usando *o que aprenderam a respeito dessa pessoa*. E o objetivo é sempre o mesmo: conseguir o que querem. Esses indivíduos deixam um rastro de caos e desordem por onde passam.

A questão é a seguinte: se uma pessoa não tem personalidade e, em vez disso, sempre reflete a de quem está à sua frente, então quem é essa pessoa? Ela não é vermelha, amarela e definitivamente não é verde ou azul. Será todas as cores? Uma quinta cor? A resposta é: nenhuma das alternativas anteriores.

Essas pessoas são algo muito pior, algo que não pode ser classificado da maneira como fazemos com indivíduos normais. São pessoas que não têm personalidade e simplesmente imitam o que veem, em benefício próprio. São um tipo de camaleão com propósitos ocultos que apenas elas

conhecem. E podemos ter certeza de que esses propósitos só beneficiam a elas.

Prefiro defini-las da seguinte maneira: sem cor nenhuma. Porque uma pessoa que não tem personalidade, que está sempre representando, não é uma pessoa real. Estão mais para sombras, reflexos da realidade, mas não são exatamente reais. São uma espécie de farsa móvel sobre duas pernas. Se você já conheceu esse tipo de gente, sabe do que estou falando.

Mas quem são essas pessoas? Que tipo de gente tenta imitar o que os outros fazem? E quais seriam os motivos?

FINGINDO SER COMO TODO MUNDO

Falando sem rodeios: são predadores em forma humana. Soa dramático? O motivo é muito simples: porque *é* dramático! Esses indivíduos acabam prejudicando a maioria das pessoas com quem entram em contato, e geralmente as vítimas nem sabem quem foi o responsável pelo que aconteceu.

Caro leitor, é isso que os psicopatas fazem.

FELIZMENTE, MUITOS DELES ESTÃO TRANCADOS NA PRISÃO

Assim como o restante de nós, os psicopatas estão espalhados pela sociedade. Eles se infiltram em empresas e organizações, não trabalham muito e só em casos excepcionais dão alguma contribuição. Raramente se oferecem para pagar a conta no restaurante e nunca têm dinheiro quando as despesas domésticas precisam ser saldadas. Frequentemente são infiéis, manipuladores e falsos. Além disso, são mentirosos notórios; a maioria mente mesmo sem motivo. Eles podem levar qualquer um a acreditar no que dizem e fazer com que tudo o que o interlocutor fala volte contra ele mesmo. Mas, em geral, são extremamente populares. Muita gente gosta deles, os coloca em um pedestal e chega até mesmo a respeitá-los.

Você pode estar se perguntando: “Como isso é possível?” Boa pergunta. Por que gostamos de uma pessoa tão enganosa assim? *Eu, não*, você deve estar pensando, *eu a odiaria na mesma hora*. Exatamente. Isso se você conhecesse o verdadeiro eu daquela pessoa, mas não é o caso, porque elas não o revelam. Com um pouco de sorte, talvez você chegue a descobrir. Na melhor das hipóteses, antes de você chegar à beira do precipício, perder o emprego e se distanciar de todas as pessoas que considera suas amigas.

Espere aí, talvez você pense. Os psicopatas são assassinos em série e criminosos violentos. *A maioria desses maníacos obviamente está na cadeia.*

Quem dera. É fato que muitos estão atrás das grades, pois não foram capazes de controlar seus impulsos. Eles são violentos e, às vezes, loucos de verdade. Ao verem algo que desejam, simplesmente tomam, muitas vezes com violência, o que logo os denuncia. No entanto, a maioria dos psicopatas não está atrás das grades. Os psicopatas mais inteligentes,

aqueles que não cometeram crimes graves e violentos, estão entre nós, em meio a todo mundo. São pessoas que não se detêm por nada para conseguir o que querem. E você com certeza já se deparou com alguns deles.

MAS ESTAMOS REALMENTE CERCADOS POR ELES?

O título *Cercado de psicopatas* foi escolhido com cuidado, pois há muito mais psicopatas do que, na minha opinião, a maioria das pessoas se dá conta. Quero lhe ensinar como reconhecer um mestre da manipulação e lhe oferecer uma ideia do que fazer para se proteger caso entre em contato com um.

QUAIS SÃO AS CONSEQUÊNCIAS?

O comportamento estranho do rapaz na palestra me incomodou por muitos meses. Aquele olhar fixo, o sorriso artificial... Foi tudo bem estranho. O que aconteceu com ele? Descobri a resposta não faz muito tempo. Por uma série de motivos, tive que voltar àquela universidade. Procurei o chefe do departamento onde eu dera a palestra e perguntei sobre o rapaz. Quem era ele? O chefe do departamento poderia me dizer alguma coisa a seu respeito? A resposta foi assustadora.

O rapaz fora pego desviando o equivalente a 50 mil euros e acabou denunciado pelo chefe do departamento. Até então, ele já engravidara duas colegas de trabalho. Ele conseguiu que uma delas fosse demitida por assédio sexual (contra ele!), e a outra tentou cometer suicídio depois que o caso veio à tona (ela estava casada havia muitos anos). Dois funcionários entraram de licença médica por síndrome de fadiga crônica depois que o rapaz promoveu intrigas e instalou a desordem em seu grupo de trabalho. O chefe do grupo renunciou e o caos generalizado foi instalado. Ninguém sabia o que fazer, os objetivos do grupo foram esquecidos e a equipe estava desmoronando.

Mas aquele jovem aprendera a sorrir. Aprendera a passar a impressão de ser aquele cara legal de quem todos gostavam. Ele se safou por dois anos antes de enfim ser demitido. Ninguém suspeitava de nada, pois ele tinha explicação para tudo. A culpa era sempre de outra pessoa.

Com a voz trêmula, o chefe do departamento contou que o rapaz foi liberado após convencer a polícia e o promotor de que desviara o dinheiro *instigado pelo próprio chefe do departamento.* E o chefe — que havia 38 anos trabalhava na universidade — quase foi processado. É claro que o dinheiro desapareceu e as provas eram tão vagas que nada pôde ser feito

contra o verdadeiro vigarista. Perguntei que fim levara o rapaz. O chefe do departamento revelou que ele tinha acabado de conseguir um novo emprego em uma empresa de tecnologia da informação. Agora, estava encarregado de um projeto que envolvia um grande investimento que elevaria a empresa a novos patamares.

Assim, ocorreu-me que o jovem aprendera *a melhor maneira de usar aquele conhecimento.*

Ao fim da história, lágrimas escorriam pelo rosto do chefe do departamento. Foi uma cena horrível.

Se eu tivesse a oportunidade, teria feito uma análise daquele rapaz. E o que a análise teria demonstrado? Para ser sincero, não sei.

O mais assustador é o seguinte: ele ainda está por aí. E, se você topar com ele, é melhor saber como proceder. Porque, se ele conseguir descobrir suas fraquezas, fará tudo para destruí-lo. Não porque ele o odeie ou que necessariamente tenha algo pessoal contra você. Mas porque é isso que os psicopatas fazem. Eles tiram o que querem de você, usando o meio que for. As consequências de seus atos não lhes interessam.

Eles seduzem e enganam, mentem e manipulam, são ladrões e parasitas. E obtêm sua energia destruindo outras pessoas. Esse é o seu principal combustível.

Exagerado? Nem um pouco. Ao ler este livro, talvez você venha a ter dificuldade para dormir. Nesse caso, já peço desculpas de antemão.

Vou lhe explicar como reconhecer um psicopata e pessoas com traços de psicopatia. Mostrarei o que pode ser feito diante delas.

MAIS UM LIVRO SOBRE PSICOPATAS?

Depois que *Cercado de idiotas* foi publicado, ministrei palestras sobre o assunto por toda a Europa. O livro enfatizou certos aspectos que eu sempre imaginara. As pessoas são diferentes. Muito bem, já sabíamos disso. Mas quão diferentes, e de que maneira? E acima de tudo: o que podemos fazer a esse respeito?

O sistema de cores, a linguagem DISA, cujos fundamentos foram estabelecidos por William Moulton Marston, explica muito sobre como as pessoas funcionam. Contudo, como já mencionei, não explica tudo. Marston, por exemplo, foi o primeiro psicólogo renomado a realizar pesquisas com pessoas saudáveis. Tanto Jung quanto Freud se dedicaram principalmente a pacientes com transtornos mentais.

É possível encaixar todo mundo no sistema DISA? Na verdade, não, pois a ferramenta funciona apenas com pessoas mentalmente saudáveis. Se a pessoa tiver algum tipo de diagnóstico, como borderline, autismo grave, esquizofrenia ou algo semelhante, simplesmente não funciona. Assim como não funciona com a psicopatia.

QUANTOS PSICOPATAS REALMENTE EXISTEM?

“Mas, calma”, você pode falar. “No fim das contas, os psicopatas são tão raros que não vale a pena se preocupar com eles. Eles não podem somar mais do que 0,1% (ou mesmo 0,2% ou 0,3%) da população.” Entendo o seu raciocínio. Há, entretanto, mais psicopatas do que você imagina. De acordo com as mais recentes descobertas científicas, eles englobam de 2% a 4% da população. A título de comparação, isso é várias vezes mais do que a porcentagem de pessoas com comportamento exclusivamente vermelho. Na verdade, essas compreendem apenas 0,5% da população; mesmo assim, dediquei muitas páginas a elas em meu livro anterior.

Pense bem: se você fosse um pastor com mil ovelhas e soubesse que havia dois lobos nas redondezas, sobre o que você procuraria saber mais? Sobre as ovelhas ou sobre os lobos? É claro que sobre os lobos. Mesmo que não sejam tantos, e mesmo que não matem todas as ovelhas que encontrarem, é uma boa ideia entender como um lobo pensa. Porque, uma vez que ele decida atacar, será tarde demais. Ele tomará o que quiser.

Em se tratando de psicopatas, os efeitos colaterais que causam no ambiente são mais ou menos assim. Um número enorme de pessoas é afetado pelo seu comportamento, porque os efeitos de seus métodos raramente se restringem ao redor dos próprios perpetradores. O dano que causam leva a consequências de longo prazo. Sempre arrastam muita gente com eles.

Este livro é sobre como se proteger desse comportamento. Como ponto de partida, usarei o sistema de Marston das quatro cores para demonstrar como os pontos fortes e fracos de diferentes tipos de personalidade serão manipulados por um psicopata mal-intencionado. Ele usará essas fraquezas

contra você. Esse é um dos motivos pelos quais a terapia não funciona com psicopatas. Eles não podem ser curados.

Neste livro, lembrarei ao leitor um pouco da ciência por trás das quatro cores, para que aqueles que não leram *Cercado de idiotas* possam ter uma compreensão melhor da terminologia do livro, da razão pela qual certos exemplos são expostos dessa forma. Se você já leu meu livro anterior e acha que conhece 100% do sistema, seja paciente. Lembre-se de que a repetição é a mãe do conhecimento.

Quanto mais perto da verdade, melhores são as mentiras, e a própria verdade, quando pode ser usada, é a melhor das mentiras.

Isaac Asimov

UM EXEMPLO DE PSICOPATIA

Meu primeiro exemplo de psicopatia cotidiana eu mesmo experimentei na pele. Escrevi vários livros e, depois que meu primeiro *thriller* foi publicado, recebi o e-mail de uma jovem que desejava se tornar escritora. Ela lera meu livro, achara fantástico e queria saber se eu poderia ajudá-la a ir mais longe. Meu *modus operandi* ao lidar com meus leitores é simples. Realmente aprecio todas as mensagens de quem leu meus livros, e deixo aqui meu incentivo para que vocês mandem sua opinião sobre *Cercado de psicopatas*. Mas, em geral, não dou mais do que uma resposta. Não tenho condições de entabular diálogos longos pelo simples fato de já trabalhar seis dias por semana. Enviei para a leitora uma espécie de resposta padrão e não pensei mais no assunto. Mas ela continuou a me mandar e-mails de tempos em tempos, seu tom cada vez mais agressivo à medida que o tempo passava e ela não recebia respostas.

Algum tempo depois, a companheira com quem eu vivia na época recebeu um e-mail informando que a jovem — que usou outro nome — tinha um relacionamento comigo e que iríamos nos casar. Minha companheira e eu ficamos perplexos. Isso sem contar que o e-mail incluía uma lista de sérias acusações contra mim. Dizia, por exemplo, que eu tivera relações com quase cem mulheres e pelo menos vinte delas ficaram grávidas. Tudo isso em questão de meses. Isso acabou me levando a denunciá-la, e os policiais ficaram surpresos por eu ainda ter tempo de trabalhar. Essa é só uma parte da loucura, mas não posso descrever tudo. Minha companheira recebeu cerca de cinquenta e-mails com conteúdos diversos, embora todos sobre o mesmo tema.

Enquanto isso, eu recebia e-mails românticos ousados da mesma jovem. Ela sentia muito a minha falta. Queria me ver de novo. Será que não

devíamos dar uma olhada naquele apartamento no centro de Estocolmo? Pelo meu perfil no Facebook, que na época era aberto, ela coletara uma grande quantidade de informações sobre mim e sobre a minha vida privada, de modo que algumas coisas que ela escrevia pareciam verossímeis. (Fique atento: não há como saber quem vê o que você publica na internet nem o que podem usar contra você.)

Demorou uns seis meses para a polícia detê-la. Foi um caso grave de perseguição. Com a ajuda das redes sociais, a mulher conseguiu me causar muitos problemas, sobretudo entre colegas escritores. Para mim, foi tudo muito constrangedor, horrível — no começo, eu nem sabia quem ela era.

"Um caso de insanidade mental", você deve estar pensando. "Uma maníaca comum. Há uma porção por aí."

Talvez. Mas o padrão estava presente. A investigação revelou que a mulher já tinha feito a mesma coisa pelo menos uma vez. Também contra um homem mais velho do que ela, também escritor e bem mais estabelecido do que eu. Vocês já devem ter ouvido falar dele. Ele levou o assunto tão a sério que se aposentou de seu trabalho regular. Conversamos diversas vezes para tentar entender aquilo, mas não conseguimos chegar a uma conclusão sobre o que a mulher realmente estava tentando. A menos que tenha sido algum tipo de vingança por eu não a ter ajudado a realizar seus supostos sonhos de se tornar escritora.

A polícia interrogou a jovem, e logo em seguida toda a perseguição parou como em um passe de mágica. Extraordinário, não? Então, ela apontou outras pessoas que poderiam vir a ser culpadas daqueles crimes. Isso é o que reforça minha crença de que ela não tinha um transtorno mental. Se ela tivesse um diagnóstico, algum tipo de desordem, não seria capaz de parar tão subitamente. Durante todo o tempo ela estava plenamente consciente do que estava fazendo. As coisas começaram a

complicar, o que provavelmente a levou a se mudar para novos campos de caça, onde poderia dar continuidade às suas perversões.

A polícia revelou jamais ter encontrado uma mentirosa tão crível. Ela mesma parecia acreditar nas próprias palavras. Apesar do fato de a polícia lhe mostrar evidências técnicas de que era ela quem estava me perseguindo (eles analisaram o computador da suspeita e encontraram tudo de que precisavam), ela negou tudo. E não parou por aí. Ela chegou a revidar, me denunciando por tê-la ameaçado. Agora, era *eu* quem *a* estava assediando. Ela me acusou de tê-la ameaçado de morte, de ter contratado assassinos profissionais com quem, por algum motivo bizarro, eu teria contato. Alegações sérias, para dizer o mínimo. A única coisa que provou que eu não tinha ligação com aquela mulher era o simples fato de eu poder provar que não estava nos diversos lugares onde supostamente mantivemos nossos encontros.

O *padrão* estava presente. Aquele era o método daquela psicopata para arruinar a minha vida e a minha carreira. Sua vingança por eu ter me recusado a me comunicar com ela sobre suas supostas inclinações literárias, creio eu. Dessa vez, ela não teve sucesso. O que conseguiu destruir foi o relacionamento que eu vivia na época, que, após ser tão prejudicado por todo esse incidente, terminou. Minha então companheira acabou desenvolvendo traços verdadeiramente paranoicos. Todos os dias, ela passava horas nas redes sociais acompanhando as atividades daquela mulher. Nada que eu dissesse era capaz de detê-la.

A jovem em questão continuou sua vida, divertindo-se com um homem em um iate. Isso estava no Facebook para quem quisesse ver. Ela não parecia estar sofrendo nem um pouco, enquanto minha parceira se tornava patologicamente ciumenta e me isolava de tudo — até dos meus filhos — para que isso não voltasse a acontecer. Quando percebi que não podia

sequer cumprimentar as vendedoras em uma loja nem conversar com a garçonete quando jantávamos em um restaurante sem ser submetido a um verdadeiro interrogatório, percebi que estava tudo perdido. E, no entanto, eu nem chegara a conhecer a jovem pessoalmente.

QUANTOS FORAM AFETADOS?

Essa psicopata conseguiu causar problemas para quantas pessoas? Vamos contar. Eu, para começo de conversa. Meus dois filhos. Minha companheira. Os três filhos dela. Meu pai e minha mãe doente. Minha irmã e toda a sua família. Meus colegas na empresa em que eu trabalhava na época. Todas as pessoas que eu considerava amigas.

Uma psicopata, talvez cinquenta vítimas. Uma entre cinquenta, ou seja, 2%. Lá vamos nós outra vez.

Não contei essa história para ganhar sua solidariedade. Já superei isso. Mas meu objetivo é mostrar que qualquer pessoa pode ser afetada. Nenhum de nós é imune a esse tipo de comportamento, e hoje em dia desconfio muito mais das pessoas que conheço, é claro. Espero que isso não seja muito evidente, mas sei que existem de dois a quatro psicopatas para cada grupo de cem pessoas. Então, atualmente, presto mais atenção a comportamentos anormais.

Contudo, por mais desagradável que tenha sido para mim e para os meus amigos e familiares, essa história não é nada se comparada a tantas outras coisas que acontecem no mundo todo, porque os psicopatas costumam ir muito longe em sua luta pelo poder.

Talvez fosse interessante saber como os esquimós lidavam com os seus psicopatas. Às vezes, quando os homens precisavam sair em longas expedições de caça, um deles podia simular uma doença ou fingir estar ferido. Dessa forma, não podia acompanhá-los. Três meses depois, quando os caçadores voltavam, a aldeia estava queimada e todas as mulheres, grávidas.

Então, o que os esquimós faziam com o psicopata? Eles o abandonavam em um pedaço de gelo flutuante.

Aqueles que são loucos o bastante para achar que podem governar o mundo são sempre os que o governam.

Stefan Molyneux

UM EXEMPLO MUITO PIOR

O que você acharia se eu citasse Adolf Hitler?

Hitler fez do mundo um horror, e isso acabou custando cerca de sessenta milhões de vidas, afora todo o sofrimento que atingiu centenas de milhões de pessoas em todo o planeta. Talvez seja impossível estimar os custos materiais. E se, em vez disso, todos esses recursos tivessem sido usados para uma boa causa?

Se eu afirmasse que Hitler era um psicopata consumado, você protestaria? Provavelmente não. O próprio instinto nos faz sentir até os ossos que ele devia ser um maníaco. E você certamente já deve ter pensado o mesmo que eu: como ninguém percebeu o lunático que ele era? Por que não foi detido a tempo? Como toda a Alemanha permitiu que ele fizesse o que fez? Por que ninguém pôs um fim naquilo?

Todas essas perguntas são válidas. E a resposta é que os psicopatas são peritos em enganar aqueles que os rodeiam.

Mas, de uma perspectiva puramente científica, como *sabemos* que Hitler era um psicopata? Kevin Dutton, autor do livro *The Good Psychopath's Guide to Success*, usou um teste de personalidade para diagnosticar psicopatia em adultos. A avaliação se chama IPP-R (Inventário de Personalidade Psicótica — Revisado) e foi originalmente desenvolvido por Scott Lilienfeld e Brian Andrews para avaliar certos traços de caráter em populações sem envolvimento com crime.

A intenção era listar traços de psicopatia de maneira abrangente sem dar especial atenção ao comportamento antissocial ou criminoso. Também incluía métodos para detectar desvios de liderança ou respostas geralmente irresponsáveis.

O teste IPP-R revela oito fatores específicos:

> **Egocentrismo maquiavélico**: falta de empatia e senso de desapego aos demais, a fim de alcançar os próprios objetivos.

> **Influência social**: a capacidade de encantar e enganar os outros.

> **Frieza emocional**: uma distinta falta de emoção, culpa ou consideração pelos sentimentos alheios.

> **Despreocupação com o planejamento**: dificuldade de planejar com antecedência e avaliar as consequências de seus atos.

> **Destemor**: uma ânsia por comportamentos de risco, bem como a ausência do medo que normalmente os acompanha.

> **Externalização da culpa**: incapacidade de assumir a responsabilidade por seus atos. Em vez disso, atribuição de culpa aos outros ou racionalização do próprio comportamento pervertido.

> **Não conformidade rebelde**: desrespeito às normas sociais e a comportamentos socialmente aceitáveis.

> **Imunidade ao estresse**: falta de reações típicas a episódios traumáticos ou causadores de estresse.

O que os cientistas fizeram com esses fatores foi dividi-los em subcategorias e agrupá-los de uma maneira específica para obterem um modelo que pudesse ser interpretado. As duas categorias são *Dominância destemida* e *Impulsividade autocentrada*. Depois de ter estudado o extenso material histórico disponível sobre Hitler, Dutton pôde situá-lo no topo da lista de indivíduos com traços de grave psicopatia. Na verdade, isso não é exatamente uma surpresa, certo? No entanto, Hitler não superou Saddam Hussein nem Idi Amin. E, a propósito, nem o rei Henrique VIII, da Inglaterra. Você pode ler o estudo inteiro, “What Psychopaths and Politicians Have in Common”, na edição de setembro/outubro de 2016 da *American Scientific Mind*.

APENAS DITADORES E TIRANOS, ENTÃO?

No entanto, a coisa fica realmente interessante quando Dutton usa a mesma ferramenta para examinar outros líderes da história e estudar como eles tomaram suas decisões, inteiramente cientes de como elas afetariam outras pessoas. Quase no mesmo patamar que Hitler, por mais estranho que pareça, Dutton encontrou seu maior inimigo: Winston Churchill. E, quase no mesmo nível, o pesquisador classificou os dois candidatos às eleições presidenciais dos Estados Unidos de 2016: Donald Trump *e* Hillary Clinton.

Ainda se tratando de presidentes americanos (cargo que exerce uma influência considerável sobre o resto do mundo), há até uma lista de quais presidentes exibiam mais traços de psicopatia. Dutton entrevistou especialistas em determinados presidentes — historiadores e pesquisadores, por exemplo —, bem como diversas pessoas que de fato trabalharam com ex-líderes do país. Sem nos aprofundarmos em detalhes técnicos, trata-se de como os respectivos presidentes "pontuaram" nas duas subcategorias, *Dominância destemida* e *Impulsividade autocentrada*.

OS VENCEDORES SÃO... OS DIABINHOS MAIS CHARMOSOS

Bem no topo da lista de Dutton, encontramos... John F. Kennedy. O número dois é... Bill Clinton. Ambos ganharam fama como personalidades simpáticas, empáticas e vencedoras; hábeis oradores capazes de conquistar a confiança das pessoas. A rigor, caras legais, mas em cujas vidas havia muita coisa correndo em paralelo. Promiscuidade documentada, para citar apenas uma atividade. Um pouco mais abaixo, encontramos Roosevelt, George W. Bush, Nixon e Lyndon B. Johnson. Exemplos de presidentes que carecem totalmente de traços de psicopatia são Jimmy Carter, George Washington, Abraham Lincoln, Harry S. Truman e, de fato, a maioria dos demais.

Quando este livro foi escrito, Dutton ainda não havia publicado uma avaliação sobre Barack Obama.

Pode parecer estranho que presidentes populares e bem-sucedidos tenham uma classificação tão alta em um estudo tão sério, mas depois de ler este livro você entenderá como eles foram parar ali.

POR QUE LER *CERCADO DE PSICOPATAS*?

Meu objetivo neste livro não é assustá-lo ou fazê-lo suspeitar de outras pessoas. Pelo contrário. O que quero é que você aprenda em quais pessoas pode confiar e quais talvez sejam motivadas por outros objetivos além daqueles que alegam. Independentemente de você ser um CEO à procura de um novo número dois, uma pessoa que sente finalmente ter encontrado sua alma gêmea ou um adulto que ainda não entende por que sente dores no estômago toda vez que encontra a mãe — com a ajuda deste livro, você poderá descobrir quem é sincero e quem não é. Mais vale fazer uma análise severa das pessoas ao seu redor do que passar por uma catástrofe em seu relacionamento, suas emoções, sua autoconfiança e suas finanças. Muitas vítimas de psicopatas perdem a vontade de continuar vivendo. Elas desistem e correm o risco de se atrofiar mentalmente. Algumas vítimas sofrem de tamanho desamparo que chegam a tirar a própria vida.

Vamos dar uma olhada no que se trata.

Estamos só começando: prepare-se!

1
O QUE É UM PSICOPATA?

Nunca incentivo a mentira e a falsidade; são os piores inimigos que alguém pode ter, especialmente se a pessoa tiver memória fraca. O fato é que a verdade é sua melhor amiga, não importando as circunstâncias.
ABRAHAM LINCOLN

O termo "psicopata" começou a ser usado mais amplamente na década de 1960, embora o primeiro livro sobre o assunto tenha sido escrito em 1941. *The Mask of Sanity*, de Hervey Cleckley, vem sendo reeditado desde então. O próprio termo é discutido e debatido há décadas, e não vou me alongar muito para explicar por quê. Observo que o termo em geral é aceito e, às vezes, usado incorretamente. Muitas pessoas chamam seus desafetos de *psicopata dos infernos*, por exemplo, mas isso é simplificar demais as coisas. Infelizmente, acaba explicando por que o termo "psicopata" foi tão diluído que às vezes esquecemos que os psicopatas existem de fato. Na década de 1970, na Suécia, o termo em si era visto como estigmatizante; portanto, optou-se por usar a expressão *carente de cuidados especiais*. Como demonstrarei mais adiante, isso era um absurdo, de modo que, na década de 1980, voltou-se a chamar os psicopatas pelo nome certo. Frequentemente, tenta-se aplicar eufemismos modernos, mas seria perigoso tentar esconder tal comportamento atrás de um nome que ninguém entende. Ao longo deste livro, optei por usar o termo "psicopata".

Sem dúvida, os psicopatas são um perigo para cada indivíduo e para a sociedade em geral. Isso acontece porque eles são lobos disfarçados de

pôneis (a expressão “lobo em pele de cordeiro” está meio batida, você não acha?).

Um dos pesquisadores mais respeitados no assunto elaborou uma lista de verificação. O canadense Robert D. Hare atua desde a década de 1960 e é sem dúvida um dos maiores especialistas na área. Ele viajou pelo mundo inteiro e deu palestras sobre a psicopatia por quase cinquenta anos. Sua opinião é muito clara: os psicopatas existem e há muito mais deles do que a maioria das pessoas se dá conta.

MAS ISSO É REALMENTE UM PROBLEMA?

A psicopatia é no mínimo tão comum quanto a esquizofrenia. A diferença é que aquilo que os psicopatas fazem é extremamente pior, uma devastação cujas consequências são consideráveis. Em minha opinião, são culpados por muitos acordos comerciais arriscados, extorsão de pessoas solitárias, trapaças, fraudes, roubos, crime organizado e tráfico de drogas. Mas também provocam um enorme sofrimento como resultado de uma série interminável de guerras, assassinatos e maus-tratos, estupros, abuso infantil, tortura e tráfico de seres humanos.

Pessoalmente, também estou convencido de que há muitos psicopatas nos altos escalões dos governos de inúmeros países, em todas as partes do mundo. Sem dúvida, esse número também é muito alto nos comandos militares. Para os psicopatas, status e poder são de extrema importância, e, diante da oportunidade de chegar ao topo, por que não tentar?

A maioria absoluta dos psicopatas não comete crimes óbvios, mas vive ao nosso redor, como qualquer um de nós, só que por trás de uma máscara de normalidade. E isso sem mencionar aqueles indivíduos que conseguem fazer milhões de pessoas acreditarem que estão em contato direto com seres superiores que nos punirão se não obedecermos: o mensageiro. Pense naqueles que, em tempos remotos, levavam pessoas a enterrar os filhos vivos nos alicerces de suas casas para satisfazerem os deuses. Se isso não é manipulação, então não sei o que vem a ser.

“Que maluquice!”, pode ser que alguém aí esteja gritando agora. “Você está começando a parecer um teórico da conspiração.” Entendo a preocupação, mas continue comigo e vejamos qual será sua opinião após ler algumas centenas de páginas.

Se você nunca parou para pensar muito a respeito do termo “psicopata”, isso mudou agora. Será possível tantas pessoas com um comportamento tão falso? Por outro lado, isso explica algumas outras coisas que já devem ter vindo à sua mente. Não é de admirar que o mundo esteja como está!

Olhe ao redor. Há muito não vivemos tempos tão difíceis quanto os que enfrentamos agora.

Para quem quer aprender tudo sobre esse tipo de transtorno de personalidade, há muito material a digerir. Por conta disso, acrescentei no fim deste livro as referências bibliográficas, se você quiser se aprofundar mais no assunto. O que quero fazer é lhe dar conhecimento suficiente para que você saiba quando for alvo de uma pessoa com traços de psicopatia — um ou mais — e, acima de tudo, oferecer informações sobre o que fazer para se proteger.

Mesmo que não seja uma ovelha nem um pônei, você precisará ser realista quanto às chances de escapar ileso no dia em que os lobos invadirem seu cercado. Por mais dramático que pareça, os psicopatas perseguem diariamente um único objetivo: arrebanhar todas as vantagens para eles mesmos.

Eis aqui alguns exemplos breves para explicar cada item da lista de verificação de psicopatia. Faça uma soma contando 0 (zero) caso **nunca** identifique a característica em si mesmo, 1 (um) ponto se identificar **às vezes** e 2 (dois) pontos se identificar **sempre**.

1. Encanto superficial
2. Avaliação exageradamente alta de si mesmo
3. Falta de culpa ou remorso
4. Insensibilidade e falta de empatia
5. Mentira patológica

6. Astúcia e manipulação
7. Emotividade rasa
8. Impulsividade
9. Mau controle comportamental
10. Necessidade de estímulo
11. Irresponsabilidade
12. Problemas comportamentais precoces
13. Comportamento antissocial na vida adulta
14. Estilo de vida parasitário
15. Promiscuidade sexual
16. Falta de objetivos realistas de longo prazo
17. Incapacidade de aceitar a responsabilidade dos próprios atos
18. Delinquência juvenil
19. Revogação de liberdade condicional
20. Versatilidade criminal

Atenção: Este checklist não deve ser usado como ferramenta para diagnóstico médico.

1. ENCANTO SUPERFICIAL

Em geral, os psicopatas têm um vocabulário surpreendentemente extenso. Muitos deles falam muito rápido, e nem sempre conseguimos acompanhar suas ideias. São pessoas encantadoras, sorriem muito, distribuem elogios e se tornam absurdamente populares de tanto lisonjear aqueles que conhecem. Apesar de muitas vezes aquilo que dizem ser completamente sem lógica e incoerente, elas nos fazem crer que é verdade.

2. AVALIAÇÃO EXAGERADAMENTE ALTA DE SI MESMO

Eles acham que estão acima de todos nós. Eles valem mais e merecem mais sucesso na vida do que qualquer outra pessoa. Muitos psicopatas são narcisistas clássicos, ou seja, amam apenas a si mesmos. Podem se gabar de êxitos reais ou imaginários tão prontamente quanto pedem uma xícara de café. Também se consideram merecedores do direito de estar acima de todas as leis — exceto das suas próprias.

3. FALTA DE CULPA OU REMORSO

Os psicopatas são basicamente incapazes de sentir remorso. Podem fingir arrependimento quando lhes convém, mas isso nunca condiz com os seus atos. Eles não veem problema algum em magoar outras pessoas. Não importa se são seus piores inimigos ou os próprios filhos. Apenas eles importam.

4. INSENSIBILIDADE E FALTA DE EMPATIA

O psicopata sabe que você sente *alguma coisa*, mas não se interessa em saber o quê. Ele pode ver uma pessoa gravemente ferida e achar aquilo interessante. Mas aquilo não o comoverá, e a maioria dos psicopatas prefere que seja assim. Eles se orgulham de não terem sido afetados pelo “transtorno de personalidade” da empatia, porque é muito mais fácil maltratar e ludibriar.

5. MENTIRA PATOLÓGICA

Mentir é como respirar, não requer esforço algum. Se um psicopata é pego em uma mentira, ele não se envergonha nem um pouco. Ele pode mudar de rumo em um piscar de olhos e afirmar que jamais disse aquilo e que tudo não passou de um mal-entendido. Chegam a mentir mesmo sem qualquer motivo além de ser divertido enganar os outros.

6. ASTÚCIA E MANIPULAÇÃO

Os psicopatas “leem” as fraquezas das outras pessoas com assustadora facilidade. E usam essas fraquezas contra as suas vítimas com o objetivo de iludi-las e enganá-las. Pisar nos outros faz parte de sua natureza. Por serem completamente indiferentes aos sentimentos alheios, tornam-se hábeis manipuladores. E como não se preocupam com a hipótese de serem descobertos, acabam correndo riscos enormes e se comportando com tanta ousadia que é difícil acreditar que estamos sendo enganados.

7. EMOTIVIDADE RASA

Eles realmente não têm emoções. Nada de medo, horror, preocupação, remorso. Sua pobreza emocional é total. Mas isso não é motivo de lamento, porque eles geralmente gostam muito de evitar sentimentos quando estão conspirando e enganando os outros. Mas vale lembrar que o psicopata pode facilmente *simular* tais emoções.

8. IMPULSIVIDADE

Eles vivem no presente. Não há planejamento para o futuro. Se, subitamente, sentirem vontade de comer, eles comem. Eles não perdem nenhum tempo ponderando os prós e os contras. A ideia de analisar as consequências de alguma coisa é inexistente, o que os torna vulneráveis. Uma pessoa normal talvez entenda o que acontecerá se você agredir alguém na rua, mas um psicopata não pensa assim. E, de fato, aqueles psicopatas que têm menos controle sobre os próprios impulsos estão presos.

9. MAU CONTROLE COMPORTAMENTAL

Apesar de sujeitarem aqueles que estão à volta a terríveis abusos, eles se ofendem facilmente. O menor erro, ou o mais singelo comentário que possa ser considerado uma provocação, é capaz de despertar um ataque de fúria. Se o psicopata for violento, ele atacará; caso contrário, vai descontar na primeira pessoa que calhar de abrir a boca na hora errada. O estranho é que a raiva desaparece logo em seguida, como se houvesse um interruptor.

10. NECESSIDADE DE ESTÍMULO

Eles precisam de picos de dopamina. Empolgação e excitação são o máximo. Se eles mesmos não conseguem fazer loucuras, tentam convencer outros a fazê-las. Ficamos nervosos ao ver um carro da polícia e imediatamente damos uma olhada no velocímetro, ao passo que um psicopata pode desafiar a polícia descaradamente. Tudo em nome da emoção.

11. IRRESPONSABILIDADE

Eles nunca se responsabilizam por nada. Saldar dívidas, pagar a pensão dos filhos, fazer sexo seguro — os psicopatas estão acima de tudo isso. Eles não se importam e costumam se safar porque o mundo está cheio de gente que assume a responsabilidade. Um verdadeiro psicopata nem sequer se responsabiliza pelos próprios filhos, mesmo que afirme amá-los. E pode deixá-los sozinhos por muito tempo sem água ou comida.

12. PROBLEMAS COMPORTAMENTAIS PRECOCES

A maioria dos psicopatas apresenta desvios antes dos doze anos, que podem ser de qualquer natureza: crueldade contra animais e contra outras crianças, roubo ou mentira sem qualquer remorso. Também ocorrem experiências sexuais muito precoces, o que explica os casos de estupros cometidos por jovens de tão pouca idade.

13. COMPORTAMENTO ANTISSOCIAL NA VIDA ADULTA

Um verdadeiro psicopata não se importa com as normas sociais. As regras que se aplicam ao restante de nós não se aplicam a eles. Tais normas limitam as possibilidades de eles fazerem o que desejam, de modo que criam regras próprias. Não é de estranhar que esse seja o motivo pelo qual alguns deles acabam atrás das grades.

14. ESTILO DE VIDA PARASITÁRIO

Um psicopata acredita que suas incríveis qualidades lhes dão o direito de viver à custa dos outros. Se conseguirem alguém para arcar com as contas, eles jamais colocarão a mão no bolso. Costumam ter o nome sujo, porque detalhes como o dia de vencimento de um boleto os aborrecem. Nunca se oferecem para pagar a conta no restaurante (sempre esquecem a carteira) e ficam felizes em pedir dinheiro emprestado a familiares e amigos sem jamais pensar em devolver. Se forem pegos, simplesmente culpam outra pessoa.

15. PROMISCUIDADE SEXUAL

O psicopata costuma ter contatos sexuais rápidos e diversificados. O charme do psicopata masculino atrai mulheres, de modo que ele nunca fica sem uma parceira. A permanente infidelidade lhe fornece mais dopamina. Ao mesmo tempo, é emocionante trair a esposa. Até quando ele conseguirá se safar?

16. FALTA DE OBJETIVOS REALISTAS DE LONGO PRAZO

Quem vive no “aqui e agora” não precisa de plano de longo prazo. O psicopata não planeja nada: trata-se de algo completamente contrário à sua predileção pela impulsividade. Muitas vezes, ele se torna uma espécie de nômade que muda de parceiro e de emprego quando lhe dá na telha. Ele nunca olha para a frente ou para trás. O objetivo é viver a vida à custa dos outros, e isso se dá um momento de cada vez.

17. INCAPACIDADE DE ACEITAR A RESPONSABILIDADE DOS PRÓPRIOS ATOS

O que quer que tenham feito, jamais admitirão. Não faz diferença, mesmo que tenham sido filmados no ato: eles negarão mesmo assim. Um psicopata sempre tem outra pessoa a quem culpar. Mesmo que entendam ter feito algo errado, eles encontrarão um bode expiatório. Podem até se divertir ao verem alguém ser culpado por algo que eles fizeram.

18. DELINQUÊNCIA JUVENIL

É muito comum psicopatas terem dificuldade de agir conforme a lei no início da vida. Como a psicopatia muitas vezes começa a se evidenciar por volta dos dez anos de idade, eles podem causar muitos problemas quando mais novos. Jovens de quinze anos que cometem crimes como estupro, assalto, roubo ou até mesmo assassinato devem ser considerados fora do padrão de normalidade.

19. REVOGAÇÃO DE LIBERDADE CONDICIONAL

Mais uma vez: as regras corriqueiras não se aplicam aos psicopatas. Punições tampouco funcionam. Eles não reagem a ameaças comuns, porque não têm a capacidade de considerar as consequências de seus atos. Isso quer dizer que podem fazer praticamente o que quiserem quando forem libertados.

20. VERSATILIDADE CRIMINAL

Enquanto outros criminosos se especializam em uma única prática — como assalto a carros-fortes, furto, roubo ou tráfico de drogas —, os psicopatas são muito mais versáteis. De certa forma, eles são curiosos e experimentam de tudo.

ENTÃO, COMO ESSA LISTA FUNCIONA? ALGUÉM PODE USÁ-LA?

A lista possui vinte itens e, dependendo da gravidade do distúrbio, o avaliado obtém pontos diferentes. Se, por exemplo, a pessoa que está sendo examinada não demonstrar qualquer sinal de narcisismo, não receberá pontos nesse item. Se, no entanto, exibir aqui e ali evidências claras, receberá um ponto. Se, por outro lado, esse traço de caráter for gritante quase todo o tempo, a pontuação dobra. Isso significa que o número máximo de pontos nesta lista é quarenta. Psicopatas conhecidos, como Charles Manson e certos assassinos em série, costumam ter de 35 a 40 pontos, mas, na opinião de Robert Hare, já há bons motivos para ficar alerta entre 15 e 20 pontos, porque teríamos pela frente uma pessoa que não é bem-intencionada. Se encontrar alguém que chegue a 30 pontos ou mais, você, sem dúvida, precisa pensar em sua situação — e rápido. Você está enfrentando um problema realmente sério. Na pior das hipóteses, o psicopata é alguém que está muito perto de você.

HUM, ESTOU ME RECONHECENDO... E AO MEU PARCEIRO...

Você certamente achará alguns itens da lista que se aplicam à sua personalidade. Isso o torna um psicopata? Claro que não. Muitas pessoas exibem certos traços de psicopatia, mas sem conexão com *outros* traços de psicopatia, e isso não as torna psicopatas no sentido clínico. Mas, naturalmente, quanto mais itens forem marcados na lista, pior será para os que estiverem ao redor da pessoa em questão.

Há muitos indivíduos impulsivos; muitos são encantadores e alguns não param de falar. Isso não os torna psicopatas. Existem assassinos em série que também não são psicopatas. Muitos deles sofrem de algum transtorno mental, mas isso é completamente diferente.

ISSO DEVE SER UMA DOENÇA, CERTO? NÃO DEVERÍAMOS TER PENA DE UM PSICOPATA?

Os psicopatas não são *psicóticos* ou *doentes mentais*. Estar psicótico significa que seu cérebro está enfrentando uma condição anormal. É um termo usado para uma condição mental grave, mas *temporária*. Algumas doenças que podem levar à psicose são a esquizofrenia, o transtorno esquizoafetivo e o transtorno delirante. Transtorno bipolar do tipo 1 e depressões graves também podem conter sintomas psicóticos.

A psicopatia, no entanto, é classificada como um transtorno de personalidade, portanto não é uma doença mental. Considera-se que, em grande parte, a psicopatia tem causas genéticas, mas condições adversas na infância e danos cerebrais podem vir a influir. Um distúrbio mental significa que a pessoa se sente tão mal que isso resulta em um grau de sofrimento considerável para si mesma: mental, social e até econômico.

Para as pessoas ao seu redor, um distúrbio, ou uma doença mental, pode se manifestar de diversas formas. Alguns são socialmente incapacitantes, são claramente visíveis no comportamento ou na fala, e talvez a pessoa afetada seja incapaz de dar "expressão completa" à sua personalidade. O distúrbio é classificado do ponto de vista da própria pessoa, como ela experimenta as dificuldades e o sofrimento. A classificação também leva em conta a autoconsciência e a compreensão da vida real da pessoa afetada. Essa é uma distinção importante que precisamos fazer para entendermos a diferença entre psicopatia e doença mental.

Um psicopata não se sente doente. De fato, ele se sente bem e se considera mentalmente estável (no entanto, psicopatas podem simular doenças se isso servir aos seus propósitos). Eles não se tornaram psicopatas porque sofreram bullying na escola. Tampouco são desajustados infelizes

que não sabiam o que estavam fazendo ao colocarem a própria vida de ponta-cabeça. De acordo com os seus e com os meus padrões, são pessoas anormais, porém, ao mesmo tempo, *inteiramente conscientes do que fazem*. Aos seus próprios olhos, simplesmente se posicionam em um patamar mais alto que os demais na cadeia alimentar.

MAS E SE MESMO ASSIM EU ENCONTRAR ALGUNS ITENS NA LISTA QUE RECONHEÇO EM MIM MESMO?

A diferença entre você e um psicopata é o senso moral. Você sente com todo o seu corpo o que é certo e o que é errado. Além disso, você se importa com os outros e não tem o desejo consciente de fazer mal a ninguém ao seu redor. Se algo do tipo porventura acontecer, você provavelmente se sentirá mal. Isso — entre diversos outros fatores — é o que o torna humano.

Os psicopatas não sentem nada. Eles fazem o que querem, pois partem da premissa de que têm esse direito. Eles sabem que correm o risco de serem presos por algumas de suas atividades, mas isso não os detém. Eles acreditam que jamais serão pegos. Em vez disso, assumem friamente o risco e supõem que vão se safar. E, se forem pegos, provavelmente já terão arrumado um jeito de culpar alguém pelo que fizeram. Sem pestanejar, o psicopata colocaria a culpa no próprio irmão se isso o ajudasse a se safar. Eles não são afetados pelo sofrimento do outro, não se importam se você acabar completamente sem dinheiro ou perder o emprego por causa deles. Eles não têm remorso e nunca olham para trás.

Os psicopatas contam com o fato de parecerem normais e geralmente se comportarem dentro do que é tido como aceitável. Mas praticam suas ações com sangue-frio e de maneira calculista. Eles pensam, mas não sentem. Eles fazem o que o lobo faz quando quer uma ovelha. Eles a tomam.

Se você nunca leu sobre a verdadeira psicopatia, então entendo perfeitamente que tenha lá suas dúvidas. Pessoas assim... será que realmente existem? Infelizmente, sim.

COMO EU JÁ DISSE, SÃO MAIS NUMEROSOS DO QUE VOCÊ PENSA

Robert Hare calcula que ao menos 2% da população no mundo industrializado teria uma "pontuação" tão alta na lista que poderia ser classificada como psicopata. Alguns números mais recentes (como os de John Clarke, autor de *Working with Monsters*) indicam que o dobro é mais provável. Algo como 3% da população masculina e entre 0,5% e 1% da população feminina provavelmente é psicopata. De fato, a maioria das estatísticas indica que o distúrbio é mais comum entre os homens. O psicólogo sueco Sigvard Lingh, que escreveu diversos livros muito bem embasados sobre psicopatia, acreditava que havia de 4% a 5% de psicopatas no mundo. Contudo, em seu livro mais recente, *Vardagspsykopater* [Psicopatas do cotidiano], argumentou que, após quarenta anos de estudo, precisaria aumentar essa cifra.

Também há variações de acordo com o país. Por algum motivo, parece haver uma porcentagem maior de psicopatas nos Estados Unidos do que na Grã-Bretanha, por exemplo. Especula-se, entre outras coisas, que a sociedade americana, mais do que a inglesa, valoriza fortemente comportamentos autocentrados. Se eu baseasse meus cálculos na estimativa mais baixa (2%), isso significaria que existem cerca de sete milhões de psicopatas na chamada maior democracia do mundo. Na Suécia, temos cerca de duzentos mil psicopatas. Isso é quase o mesmo que a população de Uppsala, uma das maiores cidades do país.

PSICOPATAS DA VIDA REAL QUE PODEMOS ENCONTRAR NO DIA A DIA

O comportamento psicopata cotidiano está à nossa volta. Enquanto escrevia este capítulo em particular, soube do seguinte exemplo na periferia de meu círculo de conhecidos:

Um senhor idoso, um velho solteiro, conhece uma mulher com cinco filhos adultos. Eles se casam, se dão bem juntos e ele vive ainda muitos anos. Quando ele finalmente vem a falecer, descobre-se que era muito rico. A mulher herda quase um milhão de euros. Meio constrangida por sua riqueza repentina, ela decide dividir a herança em seis partes iguais. Uma para ela e as outras cinco para os filhos. No espaço de três meses, um de seus filhos já havia roubado a parte da mãe, assim como a de outros três irmãos. A quarta e última, a irmã mais velha que se mostrou imune a psicopatas, se recusou a “emprestar” o dinheiro para o irmão. (Há um grupo exclusivo de pessoas que de fato são imunes a eles, e os psicopatas tentam se livrar delas de uma maneira especialmente violenta para eliminar a ameaça que representam.) Então, ele a ameaçou com um tipo de violência à qual ninguém sobreviveria. Contudo, como sabia muito bem com quem estava lidando, a irmã se recusou a entregar o dinheiro. Por sua vez, ele meio que deu de ombros e desapareceu. Ninguém na família teve notícias dele desde então. Nem do dinheiro.

Não se lê esse tipo de caso nos jornais com frequência. É um pouco como violência doméstica. As vítimas se sentem constrangidas, o que significa que raramente — ou nunca — esses casos são divulgados. Como se contentam em enganar familiares e amigos próximos — as vítimas mais fáceis —, muitos psicopatas permanecem sem serem detectados. O psicopata vê a família e os amigos como alvos mais frágeis, o que

representa menor risco para ele e suas tramas. Muitas vítimas pensam: *A culpa foi minha*. E se calam. E o psicopata pode seguir em frente.

Isso é muito comum. Os psicopatas têm um estilo de vida parasitário. Eles gostam de comer em bons restaurantes, mas, como eu já disse, nunca se oferecem para pagar a conta. É sempre você quem tem que pagar.

Eu sei. Você deve estar pensando: *Nossa, isso é constrangedor! Nunca pagar a sua parte! O que os outros vão dizer?* Sim, o que as pessoas vão dizer? É que você está pensando como uma pessoa normal. Pare de fazer isso. Não se pode usar lógica comum em tais contextos. O psicopata acha que tem o direito de cometer tais transgressões, pois está acima de todos nós.

2
COMO SE DEFENDER DE PSICOPATAS

Uma mentira contada diversas vezes se torna verdade.

Vejamos algumas das condições básicas. Você pode fazer algumas coisas para não correr o risco de se meter em apuros, todas elas preventivas. Se já estiver nas garras de um psicopata, talvez seja tarde demais. Será preciso empreender um enorme esforço mental para escapar de seu domínio. Contudo, as medidas preventivas a tomar são as seguintes:

1. AUMENTE AO MÁXIMO O SEU AUTOCONHECIMENTO
2. APRENDA A RECONHECER O COMPORTAMENTO DO PSICOPATA
3. DECIDA O GRAU DE RESPEITO POR SI PRÓPRIO QUE VOCÊ MERECE

Bastante simples, não é? O fato é que, nesse caso, conhecimento definitivamente é poder. Quanto mais você souber como a psicopatia se manifesta, melhor será sua defesa contra a manipulação.

Vamos dar uma olhada mais de perto nesses três pontos e entender por que são importantes.

1. AUMENTE AO MÁXIMO O SEU AUTOCONHECIMENTO

Todo mundo aqui que se conhece 100% bem levante a mão! Alguém? Não? Pois é. Se você funciona normalmente e não é um psicopata, percebe que há coisas a seu respeito que talvez não compreenda. Isso se aplica a todos: temos áreas dentro de nós que desconhecemos. Às vezes, isso não tem muita importância, mas, em certas ocasiões, podemos exibir comportamentos inesperados, como quando sofremos uma ameaça. Não sabemos com certeza como reagiremos até estarmos com uma arma apontada em nossa direção, por exemplo.

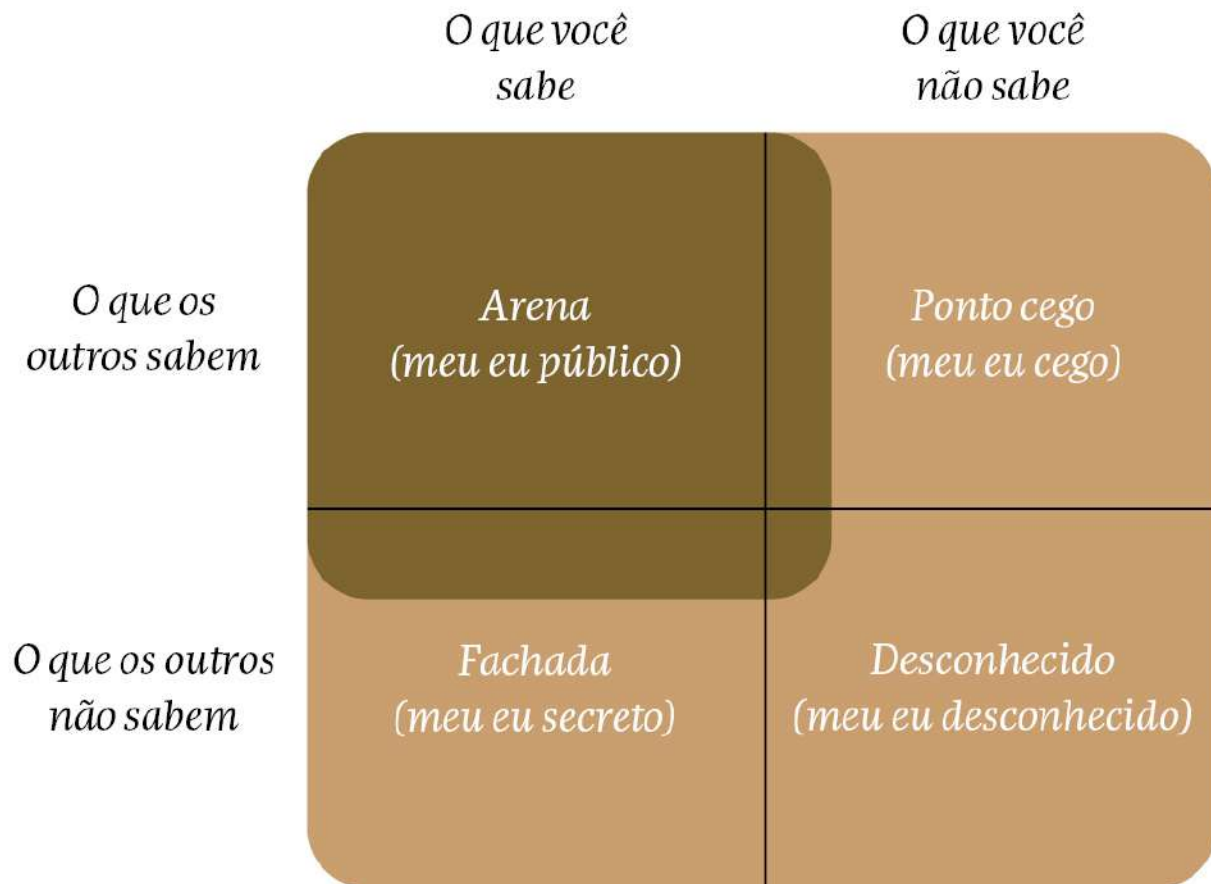
Às vezes dizem que os psicopatas não entendem os sentimentos alheios ou são incapazes de imaginá-los. Isso está bem longe de ser verdade. O fato é que pesquisas demonstram que eles entendem muito bem como você se sente em determinadas situações. O problema é que os *próprios* psicopatas não sentem nada, e portanto o ignoram completamente. Eles expõem os pontos fracos da vítima com extrema rapidez. Esses pontos fracos são usados de maneira impiedosa e eles conseguem o que querem em um piscar de olhos. A melhor defesa contra isso é ser extremamente vigilante com quem presta atenção nos seus pontos fracos. Você precisa ser muito mais rigoroso na avaliação dessas pessoas, muito mais do que com aquelas que não se importam ou nem mesmo estão cientes de quais sejam as suas fraquezas. (O problema, no entanto, é que eles não procuram descobri-las logo de início. Começam em um ponto completamente diferente. Falaremos sobre isso mais adiante.)

Se você é suscetível a elogios, isso transparecerá. E é incrivelmente simples verificar se esse for o caso. Basta alguém lhe fazer um pequeno elogio desmotivado e ver como você reage. Você pode corar ou começar a

rir. Quem se reconhece nessa situação é um alvo ambulante para trapaceiros de todos os tipos possíveis.

Se você tem um conhecido que gosta de pegar atalhos na vida, que não tem nenhum problema em permanecer na "zona cinzenta", saiba que essa pessoa é especialmente vulnerável a psicopatas e seus planos desonestos. No mundo inteiro, pessoas cheias de vontade de ganhar dinheiro rápido são enganadas a cada minuto por vigaristas qualificados que lhes prometem o céu e as estrelas.

Mas, claro, nem sempre é assim tão simples saber quem somos. Você certamente não se reconhecerá em nenhum dos exemplos anteriores. Mas até você, caro leitor, tem pontos fracos. Não há pessoas perfeitas. No livro *Cercado de idiotas*, dei uma descrição completa do sistema DISA — e parte disso será repetido aqui em breve, quando entrarei em mais detalhes —, mas, como já mencionei: uma coisa é ler sobre tipos de personalidade; outra, bem diferente, é digerir essa informação da maneira correta.

JANELA JOHARI

A Janela Johari é um modelo psicológico para caracterizar diferentes formas de comunicação. O modelo foi desenvolvido na década de 1950 na Universidade da Califórnia pelos psicólogos Joseph Luft e Harrington Ingham (o nome "Johari" é formado a partir de uma combinação de seus dois prenomes). O modelo descreve como a abertura na comunicação interpessoal aumenta quando somos ao mesmo tempo diferentes e conscientes um do outro e diminui quando não somos. Dar e receber feedback é um processo importante em todo tipo de cooperação. Ao ser capaz de receber feedback com sensibilidade, consigo descobrir como as outras pessoas veem a mim e as minhas ações. Por ser capaz de ser diferente e ousar me expor, dou aos outros a oportunidade de adquirir conhecimento a meu respeito.

O **eu público** [quadrante aberto ou arena] compreende o que eu e os outros sabemos a meu respeito. Se esse quadrante aumentar, significa que a abertura crescerá. Isso ocorre quando minha exposição — minha distinção frente aos demais — aumenta concomitantemente à minha sensibilidade em relação aos outros. Quando começo a usar meus pontos fortes e ouso descobrir minhas fraquezas, meu eu público cresce.

O **eu cego** [quadrante do ponto cego] é formado pelo que não sei a meu respeito, mas que os outros sabem. Podem ser coisas que digo e que os outros percebem, mas das quais eu mesmo não tenho consciência. Expressões que uso com muita frequência, por exemplo.

O **eu secreto** [quadrante de fachada] é formado pelo que sei a meu respeito, mas que os outros não sabem. Podem ser coisas que não tenho a menor intenção de revelar ou mostrar para ninguém. Se uma pessoa esconde muito sobre si mesma para os outros, a fachada fica maior.

O **eu desconhecido** [quadrante desconhecido] consiste no que nem eu nem os outros sabemos a meu respeito. O que se encontra ali é um mistério para todos e só pode ser revelado sob extrema pressão.

PARA QUE SERVE A JANELA JOHARI?

Segundo a teoria, pessoas com uma grande arena aberta, um eu público considerável, têm mais chances de serem capazes de se comunicar com os outros graças à sua maneira extrovertida, o que se torna um facilitador nesse processo. Como resultado, as pessoas à sua volta têm menor probabilidade de entenderem mal ou interpretarem incorretamente suas declarações e seus comportamentos. A abertura e (com ela) a comunicação entre as pessoas são otimizadas quando tanto a sensibilidade quanto a clareza são grandes e, de preferência, do mesmo tamanho. Então a janela estará aberta ao máximo.

É óbvio que nem sempre é desejável ter uma grande arena aberta. Com contatos ocasionais e superficiais, por exemplo, isso não é especialmente significativo. Qual o propósito de deixar que estranhos conheçam seus pensamentos mais íntimos? Muitas pessoas, contudo, fazem exatamente isso.

E há várias versões de uma mesma pessoa, dependendo de para quem perguntamos. Seus colegas não verão as mesmas coisas que você vê em si mesmo. Algumas ficam invisíveis para os outros porque você opta por não mostrar. Mas, às vezes, seus companheiros de trabalho veem coisas das quais nem mesmo você tem conhecimento. E antes que você exclame que isso acontece porque eles o entenderam completamente errado, já adianto que isso não faz diferença. A comunicação depende do destinatário. Ao filtrar a mensagem por meio dos próprios referenciais, preconceitos e experiências, o que resta é o que ele entendeu, independentemente do que você quis dizer. Não importa se você está ou não ciente da situação geral.

ALGUNS EXEMPLOS DE PONTOS CEGOS

Para expressar isso na linguagem DISA: uma pessoa vermelha se considera inteligente e motivada, mas os que estão à sua volta também veem que às vezes ela se comporta de maneira tensa e indelicada. Um indivíduo amarelo prontamente chama a atenção para seu lado criativo e inovador, ao passo que seus colegas de trabalho estão ocupados dando um jeito nos projetos que ele deixou inacabados. Enquanto o Verde faz tudo para que seus colegas se sintam confortáveis e busque café para todos, seu chefe percebe que ele evita potenciais conflitos — mesmo quando está com a razão. E o perfeccionista Azul deixa todo mundo nervoso por causa de sua incapacidade de terminar qualquer coisa que não esteja 100% correta. O que os outros veem como pedantismo patológico, a pessoa azul considera trabalho de qualidade.

Quem está certo e quem está errado? Isso não tem a menor importância. Simplesmente, é assim que as coisas são. Se você pretende afirmar que tem um baita autoconhecimento, precisará admitir que possui pontos fracos. E, como acabei de descrever, indivíduos com planos ocultos têm um faro muito aguçado para as suas fraquezas. Você não estará completamente protegido de ser manipulado, a menos que aceite suas imperfeições e esteja preparado para lidar com seus traços menos lisonjeiros.

MINHAS PRÓPRIAS FRAQUEZAS: AGORA PRESTE MUITA ATENÇÃO!

Não gosto de falar sobre minhas próprias fraquezas. É muito mais agradável discorrer sobre meus sucessos e receber elogios de meus entes queridos. No entanto, os pontos negativos estão lá.

No meu caso, trata-se de impulsividade (comportamento vermelho), que se traduz em certas decisões impensadas que acabo tomando. São coisas que me custaram muito ao longo dos anos, como prejuízos na bolsa; consertos caros em carros usados que supostamente estavam em boas condições quando eu os comprei; comentários infelizes para pessoas queridas quando eu só estava tentando ser engraçado.

E falando sobre ser engraçado: muitas vezes uso o humor em momentos completamente inadequados (comportamento amarelo). É claro que hoje em dia controlo muito bem tais impulsos, mas posso recitar uma lista de ocasiões em que estraguei tudo simplesmente não levando aquilo a sério. Além disso, às vezes sou descuidado com detalhes, mesmo sabendo muito bem que eles são importantes para o resultado final de determinado projeto. Isso sem contar com a minha falta de noção de tempo, minha mania de interromper outras pessoas porque o que tenho a dizer é muito mais interessante ou meu mau humor quando alguém destaca alguma das coisas que enumerei neste parágrafo.

E, sem dúvida, tenho um traço claro de perfeccionismo (comportamento azul). Por exemplo, ainda acho extremamente difícil dar uma palestra sem antes revisar o material mais uma vez, melhorar alguns slides, fazer algo soar melhor. Embora eu dê palestras há mais de vinte anos, não consigo deixar de fazer isso. (Assim como quando decido cultivar algumas plantas novas em um canto do jardim e não consigo simplesmente plantá-las de

qualquer maneira. Preciso antes olhar o quintal de dezenove ângulos diferentes antes mesmo de pegar a pá. E, sim, a maioria das pessoas se pergunta o que diabos estou fazendo.) Quando falo com as pessoas, às vezes posso me concentrar tanto nos detalhes que pareço desagradável e mal-humorado, segundo já me disseram. Ah, céus.

Bem, aí está. Não é tão ruim, certo? Agora você sabe um pouco mais a meu respeito, e nenhum dos exemplos que dei é especialmente lisonjeiro. São coisas contra as quais eu luto, e volta e meia desejo que muita coisa fosse diferente. Isso me torna uma pessoa pior? Acho que não. Simplesmente, sou humano. Assim como você e como todos os outros que conheço. Pelo visto, é também uma questão de idade. À medida que envelheço — já passei dos cinquenta —, vai se tornando mais fácil admitir que não sou perfeito. Após ter trabalhado com comportamento humano por duas décadas, é claro que aprendi muito, inclusive sobre mim mesmo. Entretanto, ainda assim admito que não estou totalmente ciente de certos padrões em mim. Coisas que os outros veem, mas para os quais sou cego.

QUE CONCLUSÃO PODEMOS TIRAR?

Se *eu* posso reconhecer minhas fraquezas, você também é capaz de fazer o mesmo. Considere isso uma oportunidade de melhorar, de aperfeiçoar a si mesmo, de ser mais facilmente aceito por aqueles que o rodeiam, se você acha que isso é importante. Ou para atingir seus objetivos mais rapidamente. Então, pegue papel e caneta. Você já sabe o que deve fazer agora.

Quando terminar, você pode muito bem engolir o papel para que não caia em mãos erradas. Mas eu lhe peço — de verdade, e com toda a seriedade — que você ouse observar seus pontos fracos. Aprenda quais são e trabalhe para corrigi-los. E, acima de tudo, tenha cuidado com gente que passa a impressão de estar de olho neles. Porque há indivíduos extremamente empenhados em descobrir alguma brecha.

2. APRENDA A RECONHECER O COMPORTAMENTO DO PSICOPATA

Então, qual é a diferença entre psicopatas e pessoas com traços de psicopatia? Bem, para ser classificado como psicopata, é preciso exibir um número suficiente de comportamentos mencionados na lista de verificação de Robert D. Hare.

Há itens da lista que, por si sós, não são particularmente alarmantes. *Encanto superficial*, por exemplo. Isso se aplica a muita gente. A maioria das pessoas amarelas pode marcar esse item. Ou *impulsividade*, que é um comportamento vermelho bastante típico. Você pensa, faz e depois vê como é que fica. E *irresponsabilidade*? Bem, não é incomum Verdes se afastarem quando as responsabilidades estão sendo atribuídas. Isso ocorre principalmente porque eles acham trabalhoso demais ter responsabilidades. Portanto, a ideia aqui é que certos comportamentos podem ser encontrados em todos os tipos de pessoa. Eu mesmo posso marcar alguns que tenho, talvez até três ou quatro da lista. No entanto, o importante é ser bastante cauteloso se você encontrar um número considerável desses comportamentos em uma mesma pessoa.

Desculpe ter que lhe dizer isso, mas não há outra maneira de fazê-lo. Assim como o lobo faminto não se importa com o medo ou os ferimentos da ovelha, um psicopata consumado não liga a mínima para você. Para ele, você não passa de uma presa. Assim como o criador de ovelhas precisa aprender a manter os lobos longe, você deve saber como reconhecer um psicopata.

Mesmo que você ainda ache que o problema dos psicopatas provavelmente não é tão grave assim, eu gostaria de salientar o seguinte: de

acordo com as estatísticas, não resta a menor dúvida de que a probabilidade de você ser afetado por um psicopata é maior do que o risco de:

> Ter um ataque cardíaco
> Ter câncer
> Bater com um martelo no polegar
> Sofrer um acidente de carro
> Ser assaltado numa sexta-feira à noite
> Tornar-se alcoólatra
> Perder todos os seus fundos de pensão no mercado de ações
> Ser demitido

Apesar disso, nos protegemos de todos os itens citados de acordo com o modo como escolhemos levar nossa vida. Comemos alimentos saudáveis, não bebemos muito, usamos o cinto de segurança e não perambulamos pelas áreas mais perigosas da cidade. Realizamos bem nosso trabalho para não sermos demitidos na próxima vez que fizerem cortes de pessoal. Mas não fazemos *nada* para nos proteger de psicopatas. Acima de tudo, isso provavelmente se deve ao fato de não querermos acreditar que eles representam uma ameaça. Isso quando ao menos entendemos que eles existem.

Não estamos nos referindo a Hannibal Lecter. Lembrem-se do que escrevi na Introdução. Estamos falando de alguém que poderia muito bem estar sentado a apenas duas mesas de você e o cumprimenta com um sorriso todo dia de manhã.

Não seja ingênuo. Veja o perigo, antes que ele o veja.

>

3. DECIDA O GRAU DE RESPEITO POR SI PRÓPRIO QUE VOCÊ MERECE

O que isso tudo tem a ver com autorrespeito? Resposta: absolutamente tudo. Se você acha que merece o melhor da vida, deve garantir que o obtenha. Não estou dizendo isso da maneira como um psicopata diria. Estou me referindo a quanto vale a pena manter um respeito sólido e saudável por si mesmo, uma autoconsciência saudável, sua própria autoimagem.

Você se considera uma pessoa boa? Acha que, apesar de suas falhas e deficiências, realmente vale a pena ser amado e aproveitar a vida, aconteça o que acontecer? Este não é um livro para aumentar sua confiança e oferecer treinamento mental, mas acho que é exatamente isso que você merece. Todos merecem ser amados. Minha atitude essencial se baseia nesse preceito.

No entanto, muitos têm problemas com isso. Nossa autoestima é muito baixa porque não gostamos de quem somos. Estamos insatisfeitos conosco; gostaríamos de ser mais novos, mais velhos, mais magros, mais atraentes, financeiramente mais bem-sucedidos, mais habilidosos nisso ou naquilo. Gostaríamos de ter um companheiro mais interessante ou, ao menos, que soubéssemos falar francês. Independentemente do que seja, é frequente nos sentirmos insatisfeitos com a pessoa que somos. E isso nos torna presas fáceis para psicopatas ou indivíduos com traços de psicopatia.

Em certo sentido, os psicopatas são incrivelmente covardes. Eles de fato agem como o lobo quando finalmente conseguem entrar no curral. Eles quase nunca atacam o alfa — o animal mais forte do bando —,

porque não têm certeza se conseguiriam abatê-lo. Mas uma presa ferida? Alguém que está passando por um momento difícil na vida? Sem dúvida. Eles atacam o membro mais fraco do rebanho. Os lentos, os que parecem um tanto cabisbaixos e mostram algum sinal de fraqueza. No caso dos seres humanos, o membro mais fraco do rebanho é aquele que não gosta de si mesmo. Essa pessoa, por exemplo, sempre será facilmente influenciada por elogios. Como duvidamos de que alguém possa nos amar, já que somos tão horríveis, aceitaremos qualquer um que nos demonstre o menor apreço.

Acha improvável que isso possa acontecer com você? Tudo bem, mas sabemos que essas pessoas estão por aí e que alguns de seus amigos menos observadores podem enfrentar dificuldades. Talvez esse conhecimento possa lhe dar a oportunidade de apoiar e ajudar esses amigos.

Portanto, a sua tarefa, se for o seu caso, é aceitar quem você é. Trabalhe as suas deficiências em todos os aspectos possíveis, tente se desenvolver em todos os níveis. Aprenda como você funciona e pense em quais pontos fortes gostaria de ter. Paralelamente, reflita sobre quais fraquezas deseja transformar em pontos fortes. Isso é positivo, dá energia e faz de você um indivíduo mais completo.

Goste de si mesmo.

Ame a si mesmo.

Perceba que você não precisa de mais ninguém para fazer isso. Busque o autodesenvolvimento porque *quer*, não porque alguém está pegando no seu pé.

Desejo concluir com o seguinte: estar por conta própria *não* o fortalece. O lobo isola uma das ovelhas do rebanho antes de despedaçá-la. Certifique-se de que o psicopata não o separe de seus

entes queridos. Você pode encontrar exemplos disso mais adiante neste livro. Obtenha ajuda de sua família se suspeitar de que tem um problema pela frente.

Certo. Agora você tem três coisas importantes para se ter em mente.

3
QUEM QUER ME ATINGIR?

Se você não controlar sua mente, alguém a controlará.
JOHN ALLSTON

O esquema abaixo mostra um aspecto importante da diferença entre apenas querer dizer algo e dizer algo com o intuito de influenciar outra pessoa. A pesquisa chega a um consenso: a maioria das decisões que tomamos é baseada em fatores emocionais, não em fatores racionais. Basta olhar para si mesmo. A que nível de lógica realmente recorremos quando fazemos alguma coisa? Muitas vezes, aquilo simplesmente parece muito bom — ou muito horrível —, mas fazemos assim mesmo. Depois, nem sempre podemos explicar o que fizemos. Na hora, parecia uma boa ideia.

INFORMAÇÃO	INFLUÊNCIA
20% de nossas decisões são baseadas em análises racionais	80% de nossas decisões são baseadas em convicções emocionais

Pense a respeito. A última vez que você gastou uma grande quantia em dinheiro foi por razões racionais, lógicas, ou foi mais um caso de simplesmente achar que era a coisa certa a fazer? Alguma joia, um carro, uma casa? Na mesma manhã em que escrevi isso, fiz uma pesquisa na internet. O carro zero-quilômetro mais barato da Suécia é da montadora Dacia. Não entendo muito de carros, mas me pareceu um modelo bastante simples, sem muitos extras. Motor modesto, seguro barato, baixos custos de manutenção em geral. Estou convencido de que é um carro bem satisfatório

para quem, por exemplo, costuma dirigir distâncias curtas na cidade. Provavelmente seria uma decisão bastante racional comprar um carro assim. Mas não sei se seria uma boa escolha para alguém que dirija sessenta mil quilômetros por ano em rodovias. Na verdade, não conheço ninguém que tenha esse carro. Mas conheço muita gente que dirige BMWs, Mercedes, Lexus ou automóveis igualmente caros. “Por segurança!”, exclamam essas pessoas, geralmente um pouquinho ofendidas quando pergunto por que gastam tanto dinheiro em um carro. A segurança é importante, claro, mas um Volvo não é tão caro quanto um Lexus e todo mundo sabe que é tão seguro quanto.

EXISTE ALGUMA DIFERENÇA ENTRE PEQUENAS E GRANDES DECISÕES?

Mas e quanto a uma casa? Agora estamos falando de uma grana preta. É realmente necessário contar com o cérebro para tomar essa decisão, senão tudo pode dar errado. Com quantias tão elevadas — uma casa na Suécia custa cerca de 300 mil euros —, não podemos deixar o coração decidir. Considerando-se quanto vale uma casa atualmente, uma decisão errada pode ter consequências desastrosas. Se você arruinar suas economias pagando demais por moradia, também corre o risco de arruinar seu casamento. Como ex-funcionário de banco, vi famílias se separando por serem incapazes de pagar as contas. Portanto, ao se comprar uma casa, deve-se manter a mente equilibrada. Suponho que seja isso que a maioria das pessoas faz.

Por outro lado: você já visitou alguma casa na companhia de um corretor de imóveis? Saiu do carro, olhou para o acesso de veículos de cascalho, observou o jardim e disse para seu parceiro "É aqui que eu quero morar!"?

Muitas pessoas com quem converso sobre compra de imóveis afirmam que não é esse o caso. "Veja bem", dizem eles com uma voz simpática e uma expressão facial demonstrando que não entendi nada: "Você precisa ir ao banco, fazer suas contas, calcular taxas de juros e mensalidades, na verdade há muita lógica e informação por trás dessa decisão."

De fato!

Contudo, se a estimativa de seu custo de vida e o financiamento (e as taxas de juros) forem otimistas, você desistirá da casa dos seus sonhos? Não tentará convencer o funcionário do banco de aparência severa de que venderá o segundo carro para arcar com a dívida? Além do mais, quem realmente precisa de um barco hoje em dia?

Para economizar tempo, vamos admitir que não somos particularmente bons em tomar decisões de todo racionais. Somos seres guiados pela emoção. Deixamos nos levar por nossos sentimentos. E acho isso perfeitamente aceitável. Mas é também a chave que explica por que algumas pessoas se especializam em manipular outras.

Algumas pessoas são mais influentes. Bons vendedores são um exemplo. Eles encontraram a chave para as emoções dos outros. Isso não significa necessariamente que são manipuladores espertos (embora esse também possa ser o caso), mas que sabem como nos guiar para onde queremos ir. Às vezes, isso não é problema algum — talvez eu não tenha entendido o valor da proposta X e agora conheci alguém que esclareceu minhas dúvidas. Mas, independentemente do objetivo, pode ser bom que você entenda como é influenciado pelos diversos indivíduos que conhece.

ENTÃO, QUEM SÃO OS MANIPULADORES? OS SUSPEITOS DE SEMPRE SÃO...

Quem são essas pessoas que têm motivos para manipulá-lo e explorá-lo? Simplesmente aquelas que têm maior facilidade de entender suas emoções. Isso em geral significa que aqueles que o conhecem melhor acabam na lista de possíveis candidatos. Mesmo que você não comece a suspeitar de familiares e amigos íntimos, eu gostaria de destacar as áreas de maior risco. Obviamente, isso não quer dizer que você tem que começar a olhar com desconfiança para aqueles que o cercam, mas também não deve fechar os olhos diante da realidade. Conhecimento é poder. É claro que não são dignas de preocupação as pessoas que você já conhece há muito tempo e sabe que não estão tentando induzi-lo a fazer coisas indevidas. Mas quando novas pessoas entram em sua vida, você deve primeiro avaliá-las com um olhar isento. Não desconfie, mas observe um pouco mais do que o normal. Apenas tenha uma visão clara, sem se tornar paranoico.

Estas são as pessoas que podem afetar você com mais facilidade:

> Seus familiares

> Seu cônjuge ou companheiro

> Parceiros românticos ou sexuais

> Relacionamentos em seu local de trabalho: chefe, colegas de trabalho ou subordinados

> Amigos e conhecidos

> Contatos profissionais: médicos, advogados, psicólogos ou outras pessoas a quem você venha a recorrer para obter ajuda

Céus!, você pode estar pensando agora. *Isso inclui praticamente todo mundo que conheço.* Essa é a má notícia, claro. Os psicopatas têm a mesma aparência que todos nós, e todos se relacionam com alguém. Mas o que

conta é se um relacionamento lhe oferece algo: força, amizade, alegria, amor ou ganho econômico. Se isso acontecer, é claro que ele é positivo. Mas se o relacionamento rouba sua paz de espírito, seu dinheiro, sua fé no futuro ou na própria vida... então é hora de fazer algo a respeito.

AQUELES QUE VOCÊ JAMAIS CONHECERÁ

É claro que há os manipuladores clássicos que você jamais encontrará de verdade. A história está repleta deles. Governantes tirânicos que subjugaram nações. Hitler, que manipulou um povo inteiro para iniciar uma conflagração mundial. Terroristas, que acabaram nos obrigando a nos despir na frente de estranhos nos aeroportos. Fanáticos que manipulam garotos para que eles se explodam em nome de algo que nenhum ser humano jamais viu. Os mercados financeiros estão repletos de hábeis manipuladores que nos fazem abrir a carteira e investir dinheiro em projetos que nem sequer somos capazes de entender. Algumas das coisas que ocorrem à nossa volta me fazem pensar seriamente em quantos psicopatas de fato existem em posições elevadas em todas as áreas. Se você observar o que acontece ao seu redor, é impossível não tirar certas conclusões.

Mas esses indivíduos estão muito distantes para lidarmos com eles. Não podemos fazer nada quanto ao mundo ser parcialmente governado à base de manipulação e, em alguns casos, de psicopatia severa. Mas podemos manter em ordem o espaço ao nosso redor.

Neste livro, decidi dedicar atenção a dois suspeitos principais: seu companheiro e seus colegas de trabalho. Ok, seu chefe também. Talvez especialmente ele — ou ela. Aqui vão alguns tópicos a serem lembrados antes de seguirmos em frente.

SEU PARCEIRO PSICOPATA

Se o seu parceiro for um psicopata, evidentemente isso é uma péssima notícia. Mesmo que ele tenha jurado lealdade e amor eterno na igreja, diante de todas as pessoas que você conhece, trata-se apenas de um indivíduo que aprendeu a dizer as palavras certas. Esse tipo de gente viu nos filmes como fazer isso e, como atua bem, não tem dificuldade para interpretar. As verdadeiras emoções lhes são completamente insondáveis, mas tais pessoas têm ideia de como devem ser. Treinaram para dizer as palavras certas. É bem provável que tenham catado os votos matrimoniais na internet e descobriram quais palavras levarão você às lágrimas.

Infelizmente, essas pessoas não sentem nada do que dizem; isso apenas faz parte de um plano maior.

O psicopata não tem intenção de cumprir suas promessas grandiosas; pelo contrário, ele fica muito satisfeito por ter conseguido enganá-lo até agora. Como você pôde agir de maneira tão estúpida e ingênua? Você acabou de se casar com um lobo, só que ainda não sabe. Mas confie em mim quando digo que ele gostará de todas as opções de seu bufê.

Afinal, é exatamente isso que um psicopata faz. Ele não se casa ou mora com alguém por amor ou respeito. Você pode estar se perguntando*: Mas por que ele faz isso?* Para que você se torne propriedade dele, assim como seus bens e ativos. Ele drenará tudo. Pode levar alguns anos, e ele parecerá o cônjuge ideal por algum tempo. Encantará seus parentes e amigos, tudo para criar uma imagem de parceiro dos sonhos. Ele ajudará com as coisas, se oferecerá para executar tarefas — que provavelmente será você que acabará realizando — e marcará território. Por quê? Porque, se você começar a reclamar, ele poderá muito bem mencionar todos os outros que

pensam que ele é a pessoa ideal. Os outros que provavelmente não conhecem o seu lado sombrio.

Os psicopatas, contudo, são incapazes de fazer o papel do parceiro perfeito por muito tempo. Eles logo se cansam de ser a falsa pessoa que criaram para enganar. Porque aquela pessoa não era real.

O psicopata seguirá em frente com o seu plano principal: sugar até você não conseguir mais se manter em pé. Em vez de envelhecerem juntos, ele fará com que você envelheça antes do tempo. Existem exemplos de psicopatas que adotaram a expressão “até que a morte nos separe” de maneira literal demais, como uma última forma de escaparem do relacionamento. Mas quando todo o seu dinheiro acabar, quando a casa for hipotecada, quando você estourar o limite de todos os seus cartões de crédito e não puder mais contribuir de verdade, eles procurarão a próxima vítima.

O psicopata tem uma atitude inata de que *tudo o que é seu é meu e tudo o que é meu é meu.* Sua grandiosidade se expressa na maneira que ele considera ter o direito de sugar. Você é simplesmente um ativo, nada mais.

A boa notícia é que, se você conseguir ver os sinais de alerta logo no início (talvez depois de ler este livro), poderá adotar medidas preventivas e se recusar a entrar nesse jogo. Você pode dizer que viu imediatamente o que estava acontecendo. O ponto é o seguinte: se você não for uma “boa” vítima, o psicopata seguirá em frente. Há tanta gente ingênua por aí, por que se ater a quem é difícil? Além de ter escapado das garras de um psicopata, você terá se salvado de si mesmo! Você superou a condição de fraqueza e sujeição a enganações.

SEU COLEGA DE TRABALHO PSICOPATA

O colega psicopata atrai tudo e a todos para si estando onde todos estão. Você o encontrará ao lado da máquina de café, onde aproveita todas as oportunidades para descobrir novas presas. A técnica costuma consistir em seduzir um novo público com a sua personalidade fascinante e fazer as pessoas acreditarem que ele é fantástico. Mas isso é apenas uma grande encenação. Os psicopatas quase nunca revelam quem realmente são. E outros colegas na presença do psicopata podem se comportar como se tivessem sido drogados. Eles não veem nada além de uma pessoa que parece ótima, impecável, e que sempre diz as coisas certas no momento exato.

Esse indivíduo rapidamente ganha uma posição de destaque, tornando-se seu melhor amigo, um colega confiável e leal. Essa pessoa simplesmente é tudo para todos. Dito assim, parece bom demais para ser verdade, certo? E é exatamente esse o caso. O problema é que todos no corredor ficaram encantados por aquela pessoa e não percebem que, por exemplo, o psicopata não realiza um bom trabalho. Os psicopatas raramente estão entre os que obtêm os melhores resultados, porque não pretendem fazer nenhum trabalho se conseguirem que ele fique a cargo de alguém. Mas estão mais do que dispostos a receber o crédito pelo sucesso dos outros. Eles podem muito bem ir até o seu chefe e falar sobre um grande negócio, que na verdade foi você quem fechou, e dizer que estão por trás de tudo. Quando o boato finalmente chega aos seus ouvidos, às vezes é tarde demais para corrigir.

Seu colega psicopata o denunciará e o constrangerá, e, sem pensar duas vezes, é capaz de acusá-lo de algum erro inventado se achar que ganhará algo com isso. Se descobrir suas fraquezas, ele o derrubará sem pestanejar.

Seu ganha-pão ou status na empresa em que trabalha não significam nada para ele.

Se você perder o emprego, é claro que será uma pena, mas isso é problema seu. Mesmo que tenha conhecido a sua família e brincado com os seus filhos, o psicopata é capaz de cravar uma faca nas costas de todos vocês.

Ele não sentirá o menor remorso ao atirar uma granada de mão na sua cara, deixá-la explodir e então se recostar com um sorriso de satisfação enquanto observa os seus pedaços — e os de sua carreira arruinada — caírem lentamente no chão. Eles se sentem totalmente alheios às consequências da catástrofe que se abateu sobre a sua família.

Estou ciente de como isso soa, mas realmente quero que você entenda o tamanho do problema em relação aos psicopatas.

Para deixar isso ainda mais claro: seu colega psicopata não dá a mínima para você.

E quanto a sorrir: os psicopatas não sorriem tão frequentemente quanto somos levados a crer. Na verdade, quase não riem. Rir é uma reação espontânea, você vê algo inesperado e depois começa a rir porque foi divertido. E o humor funciona um pouco como a empatia. É necessário entender algo do mundo e, de preferência, sentir afinidade com ele para que funcione. Mas os psicopatas não sabem o que é engraçado. Não riem do que nós rimos, e se tentam rir, soa estranho. Eles sabem disso, de modo que não riem. Jamais serão os palhaços da turma.

Se você conhece alguém assim no ambiente de trabalho, não precisa se preocupar. Essa pessoa pode ser um pouco chata às vezes, mas provavelmente não é um psicopata.

Muitos psicopatas parecem ser do tipo retraído. Eles conquistam a confiança das pessoas através da cordialidade que aprenderam a emular,

sem chamar a atenção de um grande público.

Agora vamos supor que o psicopata não seja seu colega... e sim o seu chefe.

Dá para imaginar o estrago?

ONDE ENCONTRÁ-LOS

Com base em sua pesquisa, o psicólogo britânico Kevin Dutton descobriu que os psicopatas são mais comuns em determinadas profissões. O que há de comum entre essas atividades é a possibilidade de obtenção de poder, dinheiro e excitação, e aqueles que as praticam têm boas chances de controlar outras pessoas e dominar suas vidas.

> 1. CEO (no sentido de chefe no topo da hierarquia de uma empresa ou de uma atividade, seja legal ou não)

> 2. Advogado

> 3. Trabalhos na mídia (televisão/rádio)

> 4. Vendedor

> 5. Cirurgião

> 6. Jornalista

> 7. Policial

> 8. Líder religioso

> 9. Chef/cozinheiro

> 10. Funcionário público

Você fica mais protegido ao desenvolver o autoconhecimento. E é isso que faremos agora. Examinaremos quais são as suas cores de acordo com o sistema DISA.

4
CERCADO DE IDIOTAS?
É ASSIM QUE VOCÊ SE LIVRA DELES

Nunca minto... ao menos não para aqueles a quem não amo.
ANNE RICE, *O VAMPIRO LESTAT*

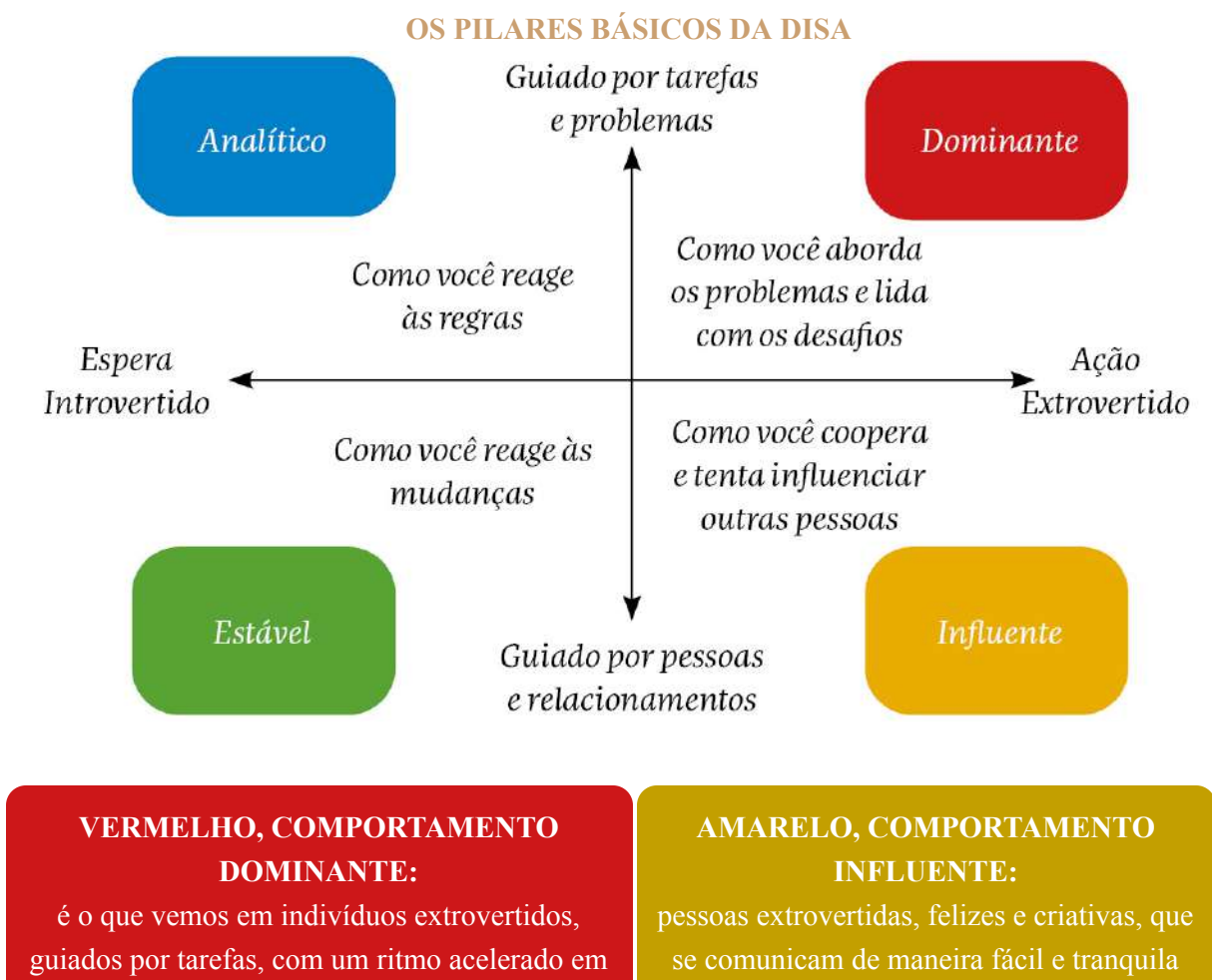
Agora, veremos com mais detalhes como diferentes tipos de personalidade podem ser traduzidos em cores, de acordo com o sistema DISA, que já apresentei brevemente.

Pronto! Já se tornou um especialista? Não, eu não esperava que se tornasse. Precisamos nos aprofundar um pouco mais nos diferentes tipos de personalidade.

COMPORTAMENTO VERMELHO: DOMINANTE

O macho alfa ou superempreendedor

A maneira mais fácil de reconhecer um Vermelho é olhá-lo nos olhos. Afinal, eles fazem algo que ninguém mais faz: eles o encaram sem desviar o olhar. Se você prestar atenção, perceberá que a maioria das pessoas não o encara por mais de alguns segundos antes de desviar o olhar. Mas as pessoas vermelhas gostam de manter o olhar um pouco mais, pois querem descobrir quem você é. Elas estão simplesmente medindo qualquer oposição em potencial e se comportando de maneira bastante agressiva. Elas o encaram e pronto.

VERMELHO, COMPORTAMENTO DOMINANTE: é o que vemos em indivíduos extrovertidos, guiados por tarefas, com um ritmo acelerado em	**AMARELO, COMPORTAMENTO INFLUENTE:** pessoas extrovertidas, felizes e criativas, que se comunicam de maneira fácil e tranquila

tudo o que fazem. São motivados, visionários, solucionadores de problemas, preocupados com resultados e em atingir metas. Gostam de atividade e logo se cansam se as coisas ficarem paradas por muito tempo.	com qualquer um. Também gostam de ritmo acelerado, mas são muito mais motivadas pelo trato pessoal do que pela resolução de tarefas. Ficam rapidamente entediadas com muitos detalhes.
VERDE, COMPORTAMENTO ESTÁVEL: um comportamento mais reservado e introvertido. São pessoas que preferem que o grupo se sinta bem e que não haja conflitos. Gostam de cooperação e são ótimas ouvintes.	**AZUL, COMPORTAMENTO ANALÍTICO:** pessoas introvertidas e guiadas por tarefas que gostam de coisas bem organizadas e desejam trabalhar com método e estrutura. Apreciam a qualidade e raramente — ou nunca — deixam escapar algum detalhe.

O próximo passo é o aperto de mão. Forte, talvez até um pouco demais. Em uma palavra: dominante. Aqui você está lidando com uma pessoa que não o deixará passar por cima dela. Um consultor que conheci há muitos anos tinha um aperto de mão estranho. Ele pegava a mão da outra pessoa e a torcia levemente para que o dorso de sua própria mão terminasse para cima. Então, ele forçava um pouco para baixo a fim de mostrar que era mais forte. Trata-se de uma maneira extremamente dominante de aperto de mãos, porque indica que a pessoa espera que você seja submisso. Se era proposital eu não sei, mas aquilo gerava uma enorme incerteza entre aqueles que o cumprimentavam.

Na primeira vez em que me vi no outro lado desse aperto de mão, fiquei tão surpreso que não fiz nada. Na segunda, eu estava preparado e resisti. O que o surpreendeu, então ele agarrou com mais força e eu resisti ainda mais. Olhei nos olhos dele e perguntei o que diabos ele estava fazendo. Finalmente, ele parou, sem me dar uma explicação convincente. Nunca nos demos muito bem.

Os outros elementos da linguagem corporal dos Vermelhos também fornecem muitas pistas. Eles geralmente têm uma postura ereta e andam de maneira ritmada. Olham para a frente e esperam que as pessoas saiam do caminho. Obviamente, existem exceções, como sempre. Mas é pouco provável que você encontre Vermelhos apáticos. Eles simplesmente não funcionam dessa forma.

Como reconhecer um verdadeiro macho alfa?

As pessoas vermelhas muitas vezes falam relativamente rápido e de maneira intensa. Não se incomodam em levantar a voz, se necessário. Ou melhor: se *elas* acharem que é necessário, ou seja, se alguém não concorda com elas. Então repetem o argumento, só que mais alto. São aquelas pessoas do tipo vencedor, que gostam de enfatizar as coisas. Os Vermelhos persistirão em uma discussão mesmo que no início da conversa descubram que estão errados, mas, como odeiam perder, simplesmente continuam a todo o vapor.

Você talvez não ache isso uma postura muito simpática, mas as pessoas vermelhas não se importam. Não são pessoas voltadas para os relacionamentos e simplesmente ignoram o que você pensa a respeito delas. Pode-se dizer que esse é um dos maiores pontos fortes dos Vermelhos: não deixar que opiniões e sentimentos alheios os influenciem demais. Não são completamente insensíveis, longe disso, mas não levam nada para o lado pessoal.

Vivi um exemplo há alguns anos, em uma empresa com a qual eu estava trabalhando. Era um chefe de departamento que não chegava a ser exclusivamente vermelho, pois tinha um pouco de amarelo, mas os traços dominantes eram fortes o bastante para que ele pudesse resolver a seguinte situação:

Uma de suas equipes estava produzindo muito pouco. Não havia muita disciplina e o moral estava baixo. As pessoas iam e vinham conforme queriam, tiravam longas horas de almoço, gastavam muito tempo na internet durante o expediente e quase nunca assumiam grandes responsabilidades por qualquer coisa que não estivesse na própria mesa. Na verdade, o líder da equipe tentou diversas vezes instaurar um pouco de ordem, mas não conseguira nada de muito significativo. A equipe estava muito abaixo de seus objetivos, uma situação que se arrastava havia muito tempo. Em comparação com outras sete equipes semelhantes, aquela era de longe a pior.

O que você faria se fosse o chefe do departamento? Certamente teria fornecido algum feedback. E foi o que aconteceu. O chefe chamou o líder da equipe em questão por volta das onze da manhã e lhe passou um feedback sobre como ele estava se saindo com o time dele. O feedback foi predominantemente negativo, qualquer outro diferente disso seria estranho.

Já que acabei sendo a pessoa que mais tarde resolveu o conflito, sei que, a princípio, o feedback foi bastante equilibrado. O chefe falou sobre o que achava do time com baixo desempenho e pediu sugestões de mudança. Mas como o líder da equipe insistia em dizer que a culpa não era dele e que ele não tinha nenhuma responsabilidade pelo mau comportamento do grupo, o chefe logo ficou bastante irritado.

Terminou dando uma bela bronca no líder da equipe e questionando veementemente a sua competência. Dava para ouvir do corredor a conversa. De fato, a reprimenda foi feia, mas isso se deveu à recusa do subordinado em ouvir argumentos objetivos. Os problemas com a equipe eram evidentes, mas ele não os enfrentava.

A reação do líder da equipe era fácil de prever. Ele murchou como um pneu furado. Então se levantou da cadeira, convencido de que teria de sair

da empresa se nada mudasse. Com a mão na maçaneta da porta, a caminho do escritório para enfrentar os olhares humilhantes de todos os colegas, ele subitamente ouviu o chefe, até então muito zangado, dizer: “A propósito, você já almoçou?”

Muita gente não consegue entender essa parte do comportamento vermelho. Mas isso se dá precisamente porque os Vermelhos não levam para o lado pessoal. Claro, o chefe estava zangado com o líder da equipe, que se recusou a ouvir argumentos objetivos, então lhe deu uma bronca. Não, ele não odiava o líder da equipe (provavelmente nem chegava a desgostar dele), mas estava insatisfeito com o comportamento do sujeito. Daí a reprimenda. Então, percebeu que era hora do almoço e que seria legal ter companhia.

Pise no acelerador! Por que você está indo tão devagar?

As coisas são feitas a uma velocidade espantosa. Eles trabalham rapidamente. Às vezes, deixam passar os detalhes, mas mantêm um ritmo furioso em tudo o que fazem. E procuram realizar várias tarefas ao mesmo tempo. O sentimento de urgência também é típico dos Vermelhos. Mesmo quando não há tanta urgência, eles estão com pressa. Eles gostam de fazer muitas coisas e não se sentem bem quando estão parados.

Tenho um grande amigo que é um exemplo perfeito. Durante um dia útil, ele não costuma perder tempo. Se tiver que esperar por um táxi, aproveita para verificar os e-mails. Se estiver preso em um engarrafamento, aproveita para fazer algumas ligações. Quando recebe um e-mail, geralmente responde na mesma hora, porque aí é uma coisa a mais resolvida. Gasta-se tempo ao se verificar quais e-mails você leu e não respondeu, então ele o faz imediatamente. Esperando no aeroporto, é a mesma coisa. Os quartos de hotel são como locais de trabalho. Você sempre pode atualizar a

correspondência, passar a limpo as minutas ou preparar uma apresentação que, de qualquer modo, mais cedo ou mais tarde precisará ser feita.

Quanto à eficiência, há outros que fazem o mesmo que os Vermelhos. Mas costumam fazê-lo para se livrarem daquilo. Eles meio que tiram o trabalho do caminho, se você entende o que quero dizer. Eles podem ganhar algumas horas durante a semana e, na sexta-feira, voltar para casa na hora do almoço. A diferença é que o Vermelho não faz isso. Ele não vai para casa só porque terminou. Em vez disso, aproveita a oportunidade para começar algo novo.

Meu exemplo favorito vem a ser o da vez em que meu colega escreveu e-mails, falou no Skype e ouviu minha apresentação, tudo ao mesmo tempo. Mesmo quando a conversa no Skype — em inglês (lembrando que meu amigo é sueco também) — se intensificou, ele não perdeu uma única sílaba do que eu tinha a dizer. Sua análise da apresentação foi perfeita. E essa é outra habilidade que os Vermelhos têm: são multitarefa. Eles conseguem fazer muitas coisas simultaneamente e processar enormes quantidades de informação em um curto espaço de tempo. O truque é que eles não leem todos os detalhes, preferindo, em vez disso, se concentrar nos elementos principais. Os Vermelhos têm um ponto de vista eficaz e rapidamente detectam padrões em grandes quantidades de informação.

Eles se preocupam com o panorama geral, em contraste com aqueles que preferem se ater às minúcias. Porque os Vermelhos não gostam nem um pouco de detalhes. Eca!

O que os Vermelhos trazem para a equipe de trabalho, já que parecem tão obstinados?

Os Vermelhos garantem um ambiente de muita velocidade e celeridade em qualquer organização. Por gostarem de estar sempre em movimento, outros se sentirão inspirados por eles. A menos, é claro, que o Vermelho seja um lobo solitário — isso também acontece. Mas o Vermelho propõe ideias, dá

opinião sobre as ideias dos outros e viabiliza a tomada de decisões. Enquanto muitas pessoas acham difícil entender o assunto, o Vermelho se levanta durante a reunião e simplesmente diz: “Certo, é assim que faremos!” Então, todos vão embora e começam a trabalhar. Eles provavelmente criarão algum tipo de sistema para realizar a tarefa. Embora o Azul seja o criador habitual de rotinas exatas em um nível detalhado, o Vermelho também gosta de ter uma estrutura de como isso ou aquilo deve ser realizado.

Mais adiante, descreverei as principais fraquezas do Vermelho e o que uma pessoa mal-intencionada pode fazer para atingi-lo. Por mais forte que pareça, ele tem seus pontos fracos. E a pessoa que souber disso pode muito bem fazer uso delas para fins de manipulação.

Eis aqui algumas coisas em que você realmente precisa ficar de olho

Minha opinião sempre foi a de que o Vermelho é, sem dúvida, a cor mais fácil de se lidar. No entanto, conheço diversas pessoas para quem o comportamento dos Vermelhos representa grandes desafios. Na verdade, o problema é simples. A melhor saída é não levar para o lado pessoal quando for alvo de seu estilo brusco e desastrado. Se você levar em consideração que esse simplesmente é o jeito dele e que aquilo não foi pessoal, você se sairá bem.

Uma maneira simples de lidar com os Vermelhos no trabalho é estar sempre bem preparado. Certifique-se de ter toda a documentação e todas as informações em mãos, saiba o que quer da reunião e responda adequadamente às perguntas — se houver alguma. Quanto mais claro você for, menos perguntas ouvirá. Mas se o Vermelho farejar incerteza de sua parte, então as perguntas virão. E serão implacáveis. Se o Vermelho tiver a impressão de que você está sendo um tanto vago quanto a alguns fatos, ele pressionará. Portanto, saiba o que está falando.

E se for, digamos, uma apresentação realmente importante, pode ser uma boa ideia ensaiar o que vai dizer. Seja pedir um aumento, candidatar-se a um novo emprego, vender serviços a um cliente em potencial ou apresentar um projeto ao seu chefe — ensaie seus argumentos mais importantes. Os Vermelhos gostam de desafiar. Se você disser que a alternativa B é a melhor (e você só vai dizer isso se realmente achar), não mude de ideia se eles o desafiarem. Eles podem muito bem estar apenas testando se você está realmente seguro do que diz. Se você responder "Claro que a alternativa C também pode funcionar", já era. Você passará como indeciso e isso não o ajudará nem um pouco.

Imagine que você vai a um cardiologista e o médico lhe diz que a razão pela qual você tem se sentido tão mal é porque precisa de uma cirurgia de tripla ponte de safena. Se você retrucar com "Será que apenas duas pontes de safena não bastariam?" e o médico responder "Bem, talvez funcione, vamos tentar", você deixaria que ele o operasse depois disso?

Não, acho que não. O Vermelho também não deixaria. Ele desejará ter certeza de que você realmente sabe o que está dizendo.

Em reuniões com Vermelhos, o importante é não olhar para trás. É preferível discutir quais resultados você é capaz de alcançar. Descreva — brevemente — por que você acha que a alternativa B pode contribuir. Quais são os objetivos que você alcançará com aquela solução específica. Se perguntarem sobre como você chegou a essa conclusão, primeiro ofereça um contexto básico, sem perder muito tempo. Isso é interessante, porque os Vermelhos não tomam decisões completamente imprudentes, mas preferem falar sobre objetivos e resultados. Concentre-se nisso.

Mas, pelo amor de Deus, não faça o seguinte:

Evite roubar o precioso tempo das pessoas vermelhas. Porque é isso que você vai fazer se estiver mal preparado: você passará a impressão de ser

desorganizado e desestruturado. Certifique-se de possuir os documentos certos no computador, não perca tempo procurando as informações corretas enquanto o Vermelho espera. Se você desperdiçar doze segundos da vida deles, terá falhado por completo. Eles vão tamborilar na mesa com rapidez e impaciência. Se você for realmente azarado, eles pegarão o celular, e aí acabou de vez.

Se a discussão demandar novas informações, uns documentos aqui ou ali, providencie tudo em silêncio, se possível. O Vermelho não quer ouvi-lo murmurar desculpas sobre circunstâncias atenuantes. Eles podem esperar em silêncio desde que *você* consiga fazer o mesmo. Demonstre eficiência. Encontre a resposta e a entregue.

De modo geral, não é boa ideia ficar de conversa fiada com as pessoas vermelhas, mesmo aquelas que você conhece bem. Se o Vermelho for um bom amigo e você estiver fazendo um churrasco no jardim, tudo bem falar sobre o destino de viagem nas próximas férias. Mas, se você estiver no escritório, nem mesmo o Vermelho mais afável desejará saber de fatos ou fofocas irrelevantes que você ouviu quando estava com um cliente. Ele desejará saber em que consiste o projeto, se a empresa vai faturar alguma coisa com isso. Também vai querer saber o que ele ganhará com isso. Não comece a tagarelar sobre coisas que não estejam na pauta. E faça tudo rapidamente. Não se consegue isso falando mais rápido, e sim usando menos palavras.

Então, há a questão pessoal. Claro, já participei de um curso em que aprendi a construir relacionamentos com o cliente. Mas com pessoas vermelhas é preciso ser muito cuidadoso. Elas não estão ali para serem o seu coleguinha: estão ali para fazer negócios, e é melhor você ter isso em mente. Onde a esposa do Vermelho estudou psicologia ou se o filho dele faz escolinha de futebol não é da sua conta.

Mas, talvez você pense, *eu me lembro de diversas vezes em que tive uma postura bem mais pessoal com pessoas vermelhas que mal conheço. Falei sobre as minhas férias no Vietnã e elas me falaram sobre as viagens que tinham feito também.*

Claro. Pessoas vermelhas podem ser muito impacientes, mas não são burras. Elas percebem que precisam jogar o jogo. A maioria está ciente de que não pode simplesmente mandar todo mundo dar o fora, e que muita gente gosta de conversa fiada. Mas lembre-se: elas preferem evitar. Se você as ajudar a ganhar tempo, pulando toda a tagarelice desnecessária sobre qualquer assunto, fará melhores negócios. Você ganhará a confiança delas e será visto como um homem de negócios, chefe, amigo ou colega de trabalho ambicioso e eficiente.

Por fim, vale lembrar que não se deve levar para o lado pessoal a atitude direta dos Vermelhos. Eles dizem o que pensam e raramente o fazem com más intenções. Com três frases, eles podem demolir suas propostas extremamente bem preparadas, e isso vai doer. Mas não é pessoal. Você não é importante aos olhos deles, não nesse aspecto. Isso também vale para a situação inversa: se eles se animarem e concordarem com a sua proposta, isso não quer dizer que de repente você se tornou o melhor amigo deles. Significa apenas que eles gostaram da sua proposta. O feedback dos Vermelhos sobre questões concretas será sempre honesto.

E, em se tratando de feedback, se você lhes perguntar o que acharam da sua nova camisa de banda de rock, então a culpa será inteiramente sua.

COMPORTAMENTO AMARELO: INFLUENTE

O coringa, o tagarela

O sorriso. Ninguém sorri mais do que os Amarelos. Sempre há motivo para sorrir. E por que não? A vida é ótima, não é mesmo? Você também reconhecerá uma pessoa amarela por sua abertura e por seu modo rápido de falar. Elas falam tranquilamente sobre qualquer coisa, e muito. Para quem deseja identificar rapidamente uma pessoa amarela, basta procurar alguém falando demais em meio a um grupo. Não é incomum que as suas frases sejam iniciadas com a reveladora palavra "eu".

Vivacidade e bom humor. Amarelos logo farão você se sentir bem e em evidência. Um aperto de mão vigoroso, embora não muito forte. Eles não sentem a mesma necessidade de dominância que as pessoas vermelhas, mas podem muito bem colocar a mão no seu braço para demonstrar de verdade como é maravilhoso conhecer *VOCÊ*. E funciona. A gente costuma se sentir muito bem na companhia de um Amarelo.

Depois de um tempo, no entanto, perceberemos que, embora faça perguntas o tempo todo, o Amarelo parece realmente não ouvir as respostas. Porque não são bons ouvintes. São, acima de tudo, faladores e criam um clima acolhedor. Então, secretamente, começamos a nos perguntar se não achariam aquilo igualmente acolhedor sem a nossa presença.

É bem provável que não. Os Amarelos são seres decididamente sociais. Querem pessoas ao redor. Se forem forçados a ficar em uma sala onde quase ninguém entra, tendem a murchar. Não, eles sempre serão encontrados onde há pessoas. Têm uma vida social rica, conhecem muita gente e possuem uma lista de contatos no celular mais longa do que você imagina. E não é preciso conversar muito com eles até que o encontrem nas redes sociais. Vocês são amigos agora!

Então, o que vemos além de risadas e brincadeiras?

O Amarelo será sempre mais criativo que os demais. Obviamente, isso não significa que eles são os únicos a terem ideias, mas são donos de uma capacidade rara de virar as coisas de cabeça para baixo e fazer todo mundo se perguntar como pensaram naquilo. Então, dão de ombros e sorriem. Outra vez. Se você acha que é uma ideia que vale a pena considerar, e que deve ser analisada com mais detalhes, é melhor anotá-la, porque o Amarelo provavelmente não registrará nada. Documentação não está entre suas qualidades. Em geral, apenas algumas anotações em um post-it, e só. Os detalhes — na melhor das hipóteses — ficam para depois.

Não faz muito tempo, conheci uma empreendedora de TI que realmente transbordava criatividade. Falava sem parar sobre o que ia fazer, possibilidades que havia identificado e planos que estava implementando. E, com certeza, ela estava trabalhando em tudo. Disso não restava dúvida. Mas, se ela tivesse realizado metade do que falava, provavelmente já teria dominado o mundo. Em vez disso, seu negócio era apenas enxugar gelo e não chegar a lugar algum. Na minha opinião, o motivo para isso acontecer era que essa empreendedora vivia rodeada de pessoas exatamente iguais a ela. Contava com cerca de vinte funcionários trabalhando para ela, todos igualmente felizes, brilhantes, positivos e prontos para começar a trabalhar quando necessário. Contudo, praticamente não havia estrutura alguma. Eles estavam fazendo malabarismos com muitas bolas ao mesmo tempo, isso era evidente, mas muitas dessas bolas simplesmente tombavam como frutos de uma árvore caindo na cabeça de outra pessoa.

Era possível identificar isso não apenas pela maneira como trabalhavam. O local de trabalho em si era um verdadeiro desastre. O escritório estava entulhado de tudo o que se possa imaginar, e a sala de reuniões mais lembrava uma zona de guerra. A equipe não se importava com isso, pois

considerava o espaço um ambiente criativo. Até aí tudo bem. Mas bagunça e desorganização não são o mesmo que criatividade. E é aí que as coisas se complicam para os Amarelos. Eles têm dificuldade para acompanhar as pequenas coisas, o que geralmente os impede de cuidar das maiores. Os clientes não ficavam com uma boa impressão quando chegavam a um endereço elegante e entravam em um lugar que mais parecia um depósito. Um cartão de visita nada bom, para dizer o mínimo.

As listas de projetos incompletos dessa jovem de TI eram infinitas. E essa é uma visão importante sobre o comportamento amarelo. Eles são excelentes para começar, mas realmente não têm a capacidade de concluir o que se dispuseram a fazer. Para isso, é necessário contar com outros tipos de pessoa.

O mundo inteiro é uma grande plateia

Como já mencionei, os Amarelos são extremamente abertos. Você pode estar certo de que terá notícias da família deles, verá fotos dos filhos, do cachorro e do suposto melhor amigo. O espaço de uma pessoa amarela no trabalho será preenchido até o topo com coisas pessoais que podem revelar muitas pistas. Por qual time torcem, se são gregos ou troianos.

Em uma empresa na qual trabalhei há cerca de dez anos, tínhamos algo chamado "política de mesa limpa". Esse conceito foi instituído por nosso CEO vermelho-amarelo e, estritamente falando, significava que você era obrigado a limpar todos os seus rastros ao sair de sua mesa. Havia mais consultores do que mesas, e isso só funcionava se você não tivesse uma mesa "reservada". Às vezes, quando o escritório ficava quase lotado, o CEO simplesmente dizia: "Agora temos um problema, mas não é o que vocês estão pensando. Por que vocês estão aqui?" (Os consultores costumam ser mais lucrativos em contato com os clientes do que no próprio escritório.)

Para mim, isso não era motivo de preocupação. Embora eu tenha um pouco de amarelo em meu perfil, nunca mantenho minha mesa cheia. Além disso, gosto de ordem e das coisas nos seus devidos lugares, o que significa que arrumo tudo com certa regularidade. Isso provavelmente ocorre porque também tenho muito de azul em meu perfil e certo impulso estético que faz com que eu me sinta melhor quando as coisas estão bonitas e bem arrumadas ao meu redor.

No entanto, os consultores amarelos achavam que o CEO cometera um grande erro com a sua "política de mesa limpa". Eles não viam motivo para arrumá-las. Logo tudo voltaria a ficar bagunçado mesmo! E a regra de não colocar coisas pessoais em cima da mesa? Mas por que não? Havia muitas fotos de crianças e carros esportivos — onde poderiam exibi-las? Para além do óbvio: as pessoas amarelas não percebem quando as coisas estão começando a ficar bagunçadas. Não sentem a necessidade de ter tudo no mesmo lugar. Posso garantir que implementar a "política de mesa limpa" exigiu um grande esforço.

Por outro lado, havia poucas pessoas que conseguiam fechar tantos bons negócios quanto os consultores amarelos. Estavam sempre correndo, falando sem parar ao telefone. Se havia alguém que podia abrir portas e convencer os clientes das soluções mais fantásticas, estes eram os Amarelos. Com muita frequência seu dom da palavra convencia rapidamente os tomadores de decisão do cliente. Eles são excelentes comunicadores e têm uma incrível facilidade para usar as palavras certas. Tudo o que uma pessoa amarela diz parece realmente maravilhoso. Quem ouve uma descrição do resultado final fica com vontade de gritar "Eu quero!".

Com o apoio certo, nada vai atrapalhar os Amarelos. Eles levarão as massas a alcançar grandes feitos apenas subindo em uma cadeira e fazendo

um discurso espontâneo com a mesma facilidade com que você escreveria uma mensagem de texto para sua mãe. Bateu a inveja? Eu acredito. Para as pessoas em geral, uma das piores coisas é ter que falar em público. Mas isso não se aplica às pessoas de comportamento amarelo. Elas o farão com prazer, e por muito tempo. Na verdade, o desafio será tirá-las do pódio.

O que o Amarelo contribui para a equipe de trabalho quando é razoavelmente autocentrado?

Colegas de trabalho amarelos geralmente motivam e inspiram os demais. E fazem isso por meio de incentivo e elogios. Eles prontamente distribuem comentários lisonjeiros, que é algo que a maioria das pessoas gosta de ouvir. Mesmo sendo brilhantes comunicadores, geralmente deixam os outros se expressarem. Eles pedem opiniões e ideias e, assim, criam uma atmosfera salutar na equipe. E não se esqueça de sua atitude essencialmente positiva. Quando tudo se complicar e alguns de seus colegas começarem a jogar a toalha, o Amarelo aparecerá e infundirá uma nova dose de incentivo no grupo. A inspiração do Amarelo passará para tudo e para todos.

No entanto, eles têm suas fraquezas, e chegaremos a elas. Assim como os Vermelhos, é fácil controlar e usar uma pessoa amarela — desde que você saiba como. Além disso, tenho um exemplo de como isso pode acontecer; se você for Amarelo, deverá ler as próximas linhas com bastante atenção para se proteger dos manipuladores.

Uma boa ideia para lidar com um comportamento amarelo é manter certas coisas em ordem... Sorria! E siga os conselhos abaixo!

Costuma-se dizer que uma pessoa amarela é *realmente muito legal. Que sujeito simpático!* E de fato são. Os Amarelos são agradáveis, engraçados, divertidos, bem-humorados e descontraídos. Mas o importante, porém, é que eles querem que *você* também seja divertido e inspirador. Eles também querem ser inspirados e se cercar de pessoas que são exatamente como eles:

falantes e sorridentes. E esse é, de fato, o meu principal conselho quando se trata de se encontrar com uma pessoa amarela: sorria!

Acho que não vou chocar ninguém se disser que a maioria das pessoas prefere um sorriso a uma atitude mal-humorada, mas, nesse caso, é especialmente decisivo para o seu futuro relacionamento. Ao sorrir, você mostra que é feliz e naturalmente positivo, bem o tipo de pessoa com quem os Amarelos querem estar.

Mas se você estiver um pouco melancólico e mal-humorado, eles se sentirão desconfortáveis. É claro que sabem que o mundo também tem más notícias, mas não querem ouvi-las. Eles querem alegria e bom humor mais ou menos o tempo todo, e o melhor que você pode fazer é entrar nessa onda. Seja feliz e sorria mesmo se tiver que lhes contar que o gato caiu do telhado ou que a grande apresentação foi um fracasso total. Deixemos o controle de danos para mais tarde.

Construa relacionamentos. Ouse dizer quem você é. Ofereça algo de si mesmo. Não tenha medo de dizer o que pensa sobre exercícios, carros ou noites aconchegantes em casa. O Amarelo vai gostar e achar que vocês são íntimos. Ele mesmo é aberto (quase demais) a respeito de si e da própria vida. Se você der algo em troca, logo se tornará seu melhor amigo.

O mesmo se aplica àquele papo furado que dá alergia aos Vermelhos. Os Amarelos anseiam por isso. Eles querem falar sobre o clima, o último contrato do Lionel Messi ou se Mianmar será realmente o próximo destino de viagem da moda. Mas vale lembrar que, por outro lado, a eleição presidencial americana não é um assunto adequado, pois contém muitas notícias ruins. Os Amarelos desejam que a conversa seja positiva e descontraída. Eles não querem ouvir uma palavra sobre o fato de o líder do “mundo livre” ser o homem mais odiado desde os tempos de Hitler.

Se quiser um inimigo para a vida toda, aqui vão algumas dicas:

Precisamos falar a respeito disso. Pessoas amarelas são muito sensíveis a algumas coisas. Elas não gostam do que consideram frieza, falta de sentimento. Não sorrir, por exemplo. Se você é muito sério, como costumam ser as pessoas azuis, então os problemas são questão de tempo. Você será considerado uma pessoa maçante, e os Amarelos não gostam disso. Se você não rir na hora certa, elas se sentirão desconfortáveis e começarão a pensar que vocês dois não estão se entendendo.

Tão ruim quanto seria entrar em uma discussão teórica com cifras e detalhes com um Amarelo. O problema não é ser necessariamente factual: são os detalhes que podem vir a ser um aborrecimento. Que diferença faz se lá fora está 12 ou 12,5 graus? O Amarelo não se importa em chegar quinze ou dezoito minutos atrasado. Qual é o problema? Ele está ali *agora*!

Às vezes, isso pode ser expresso de maneiras bastante divertidas. Uma pessoa amarela pode chegar e dizer que você TEM que experimentar um novo restaurante no bairro descolado da cidade. A comida é simplesmente FANTÁSTICA! Quando você (sorrindo, é claro) pergunta onde fica o restaurante, ela não consegue se lembrar. O nome do restaurante é outro mistério. E se você quiser saber o que ela comeu, também ninguém garante que ela vai se lembrar. Mas ela sabe que você tem que ir até lá e pedir o mesmo prato, porque é uma experiência transcendental. O resto fica por sua conta.

Você também deve garantir que o seu colega, amigo ou sócio amarelo tenha espaço suficiente na conversa. É fato que eles se viram bem por conta própria, mas se você tiver uma personalidade ligeiramente dominante (leia-se: vermelha), talvez levante a mão para eles pararem de falar. Isso não é recomendável. Você receberá um olhar ofendido, e eles definitivamente não ouvirão o que você tem a dizer. Ninguém gosta disso, é claro, embora muitos de vocês, Vermelhos, se comportem assim quando querem.

Se tiver alguma crítica a fazer a um Amarelo, escolha o momento com muito cuidado. Caso você seja chefe e tenha um colega de trabalho amarelo que estragou tudo, lembre-se do que aprendeu no curso de administração e siga à risca: não forneça feedback negativo em público. Isso é extremamente importante, sobretudo para pessoas amarelas. As críticas negativas atingem em cheio o ego inflado do Amarelo, que pode se tornar um verdadeiro inimigo a partir daí.

COMPORTAMENTO VERDE: ESTÁVEL

O rei do aconchego, o confortável

O sinal mais evidente de que estamos lidando com uma pessoa verde é que ela não obstrui o nosso caminho. Elas são ligeiramente resmungonas e bastante discretas. Não querem estar no centro de nada e preferem que outra pessoa tome as decisões. Com grande cordialidade, entregam essa tarefa a você ou a qualquer pessoa que esteja por perto. Ouve-se muito "Mas é claro que eu nunca..." de um Verde. É raro pessoas verdes desafiarem alguém em uma discussão. Elas nem sempre concordam, mas não vão declarar abertamente. No entanto, ao lado de um amigo mais próximo, podem expressar o que de fato pensam de sua nova proposta mal elaborada. O maior erro que se pode cometer em relação a uma pessoa verde é supor que ela não tem opinião. Ela tem, só não a revela.

Como buscam estabilidade e preferem evitar toda forma de mudança, geralmente ficam onde estão depois que você vai embora. "Está tudo bem do jeito que está, claro", ou "Você sabe o que tem, mas não o que vai ter" são comentários verdes típicos. E é verdade, no fim das contas. Por que mudar apenas por mudar? A maioria das mudanças, sobretudo as súbitas, são encaradas com grande suspeita. O engraçado é que isso volta e meia é negado pelas pessoas verdes. "Mas é claro que gosto de mudanças", dizem. Até você propor algo novo. "Ah, mas como assim...?"

Em geral, o colega verde é extremamente atencioso. Ele vai botar café na máquina, dará uma ida extra até o correio, perguntará como você está se sentindo e se as suas costas estão melhorando. Ele se lembrará de uma dor na lombar que você teve há tanto tempo que já nem se lembra.

Os Verdes funcionam melhor em equipe. Ficar sentado sozinho não é o ideal para eles, apesar de serem um tanto introvertidos. Mas não sentem

necessidade de conversar o tempo todo. De modo geral, basta estarem na mesma sala que os colegas de trabalho. E, em casa, socializar pode significar ficarem sentados juntos diante da TV.

Eles estão em toda parte, e é assim que você sabe que isso é verdade

No entanto, trabalhar com uma pessoa verde é bastante tranquilo. Como permitirão que você continue a fazer o que deseja, não será necessário se adaptar a eles. Não exigem nada para si mesmos, o que obviamente simplifica as coisas para aqueles que os rodeiam. Graças a isso, no entanto, eles podem ser facilmente explorados por certas pessoas. Falaremos sobre isso mais adiante.

Eu me lembro muito bem de um episódio em uma empresa de seguros para a qual prestei um serviço. A equipe era composta por cerca de cinquenta pessoas e o chefe era azul-amarelo. Ele tinha ideias e se sentia frequentemente inspirado a pensar em diversas coisas, e seu time queria ser leal e acompanhá-lo. Mesmo que não gostassem de mudanças, os funcionários ouviam o chefe, que era muito querido. Contudo, como ele também tinha muito de azul, às vezes isso significava uma parada de emergência. Sua parte amarela declarava que agora as coisas realmente aconteceriam, ao passo que o lado azul dizia que a ideia também deveria ser minuciosamente analisada.

O efeito era meio estranho. Muitas pessoas que achavam que as coisas funcionavam de maneira satisfatória diziam sim às mudanças porque não queriam se indispor com o chefe. Faziam um esforço mental para acharem que seria empolgante, mas quando estavam se acostumando com a perspectiva de mudança o chefe voltava atrás e dizia que a ideia inovadora provavelmente não funcionaria. Em consequência, todo mundo ficava em uma espécie de limbo mental. *Mudaremos* ou *não mudaremos* as rotinas, os móveis, a hora do almoço, a organização? Ninguém sabia. E aquilo não era

bom para ninguém. Uma situação especialmente infeliz para quem lidera um grupo de pessoas verdes, porque elas querem saber. Elas precisam ser informadas sobre o que vai acontecer, porque se estressam em um ambiente com muita imprecisão.

Em grande medida, essa situação continuou ano após ano porque as pessoas verdes geralmente são muito leais. Elas querem ser fiéis ao chefe e fazer o melhor pela empresa. Mesmo que isso às vezes signifique fazer um esforço tremendo, elas de fato desejam que todos fiquem felizes.

E a lealdade é algo importante para os Verdes. Eles são leais àqueles que, de uma forma ou de outra, são mais próximos. À família, a moradores do bairro, a pessoas que dirigem a mesma marca de carro, a membros do mesmo clube de futebol ou boliche. No trabalho, são a equipe de trabalho imediata. Elas são mais fiéis às pessoas que conhecem melhor. Isso pode significar um problema. Se a organização for muito grande, a lealdade não será necessariamente direcionada à alta gerência ou à visão que a empresa está tentando estabelecer. Os Verdes analisam mais aquilo que está acontecendo ao redor da própria mesa. E se os colegas de trabalho disserem que não estão gostando do rumo que as coisas estão tomando, os Verdes pensarão o mesmo.

Trata-se de uma psicologia bastante complicada, mas a regra básica é a de que o Verde concorda com as pessoas em quem confia. Portanto, se você souber quem são essas pessoas, pode descobrir o que elas estão pensando.

O melhor amigo do mundo

Já mencionei isso, mas os Verdes são a amabilidade em pessoa. São aqueles que abrem a porta para você, deixam as crianças tomarem sorvete meia hora antes do jantar; é a garota para quem você pede que fique de olho no seu cachorro enquanto vai ao mercado rapidinho. Se você perder a carteira e uma pessoa verde a encontrar, ela provavelmente a entregará e pedirá que

você verifique se todo o dinheiro ainda está ali. Seria insensato de minha parte afirmar que pessoas verdes não roubam, porque não é tão simples assim. Mas elas são essencialmente honestas e não querem prejudicar ninguém. Essa é uma força motriz importante. Elas querem confiar nos outros e que os outros confiem nelas.

Essa serenidade é outra qualidade frequente nos Verdes. Eles não são exatamente do tipo que se estressa. Isso não significa que sejam frios — dependerá de quais outras cores estejam por perto —, mas que têm uma estabilidade básica muito útil quando as coisas começam a degringolar. Se você tiver um bando de indivíduos amarelos de alto-astral correndo para lá e para cá sem fazer muita coisa, basta acrescentar alguns Verdes ao grupo. Eles amenizarão a bagunça e garantirão que a ordem seja restabelecida.

Em uma equipe de trabalho, você sempre sabe onde está o Verde. Ele estará onde você o deixou. Um fator de segurança considerável para a gerência é que eles não são dados a loucuras. E, se tiverem ideias fora do comum, nada farão a respeito sem primeiro embasá-las com toda a segurança. (Para ser sincero, nada garante que muita coisa aconteça mesmo depois de a ideia ser aprovada pela chefia.)

Pessoas amarelas e até mesmo as vermelhas percorrem um caminho bem mais curto entre pensamento e ação. Enquanto um Vermelho se levanta da cadeira antes mesmo de saber o que deve ser feito, o Amarelo começa a recrutar o maior número possível de adeptos e põe um grande aparato em movimento para exibir sua capacidade de ação.

Os Verdes não fazem isso. Se acharem que a instrução não foi clara ou que o entusiasmo da gerência não foi suficientemente forte, nada acontecerá. Talvez não seja a hora certa. As vantagens disso são óbvias: a gerência pode ter certeza de que não esbarrará em surpresas desagradáveis e a equipe verde continuará se esforçando pelos mesmos objetivos de antes.

Não serão necessárias novas ordens, o acompanhamento não terá importância vital. Elas seguirão o caminho original e simplesmente continuarão a trabalhar.

Obviamente, os Verdes devem acrescentar muito a quase toda equipe de trabalho!

Devido à sua calma, os Verdes frequentemente contribuem com novas ideias. Como são bons em pedir a opinião de outras pessoas e, ao mesmo tempo, ouvir com interesse as respostas — e se lembrarem delas —, cria-se uma boa dinâmica na equipe. Todos têm algo a dizer, e mais ideias vêm à tona. Pouquíssimas pessoas se sentem ameaçadas pelo comportamento dos Verdes.

Quais são suas fraquezas, então? Essas serão reveladas, e já as mencionei aqui. No geral, é fácil explorar as pessoas verdes, pois são muito amigáveis e complacentes. Mais adiante, veremos como isso costuma acontecer.

Como seu parceiro verde é um pouco introvertido, seria ótimo se você anotasse o que vem a seguir

Vá com calma. Esse é o melhor conselho que posso dar. Quando você achar que teve uma sacada excelente que todos vão adorar, lembre-se de que o Verde já estava satisfeito com a ordem das coisas antes de você ter sua ideia. O caminho para se obter a aprovação do colega verde é se sentar com uma xícara de café, demonstrar que tem todo o tempo do mundo e começar perguntando como ele está se sentindo. Faça algumas perguntas um pouco mais pessoais sobre o que ele está fazendo no momento, demonstre que está interessado em saber como a filha dele está indo na creche, fale um pouco sobre as próximas férias. Depois, você poderá abordar com cuidado o assunto que realmente deseja discutir.

Sei que você não tem tempo para preparar o terreno em todas as conversas, mas se tiver um problema maior a ser abordado com uma pessoa

verde, é uma boa ideia que ela esteja mentalmente presente. Conseguimos isso demonstrando interesse. Contudo, como já disse, vá com calma. Não espere aplausos. A reação pode muito bem ser... nada de especial.

Peça a opinião do próprio Verde. Ela existe em algum lugar, mas ele não a revela logo de cara. Esquisito? Para quem é verde, nem um pouco. Ele primeiro deseja saber o que o interlocutor pensa, para que possa adaptar a resposta. O problema aqui é óbvio: você quer saber o que ele realmente está pensando. Contudo, como ele deseja agradá-lo, você terá que tentar outra abordagem. Faça muitas perguntas. Peça sugestões. Pergunte-lhe o que essa ou aquela ideia significaria para a equipe. Não para o Verde em si, mas para todo o pessoal, o time, a empresa. Lembre-se de que o grupo tem prioridade sobre o indivíduo.

É importante se dar conta de que você não obterá respostas diretas. As pessoas verdes raramente dão respostas que vão direto ao ponto. Preferem, em vez disso, andar na ponta dos pés por algum tempo. Às vezes, isso o irritará, mas, se você tiver as táticas de como agir, não será um problema.

Esteja municiado de muita paciência. Você será obrigado a lançar mão do método *passo a passo*. É simples. Transmita sua mensagem em pequenas doses. Divida-a em várias reuniões — principalmente se você suspeitar que aquilo que tem a dizer pode ser considerado polêmico. Se um projeto precisar ser delegado, talvez seja necessário discuti-lo um pouco de cada vez na segunda, na quarta e na sexta-feira.

A vantagem é que o Verde terá tempo para digerir e processar por conta própria o que você disser. Ele terá a possibilidade de formular as próprias perguntas, e isso facilitará a aprovação de que você necessita. Quando todas as eventualidades tiverem sido investigadas, eles engolirão a isca e, ao fazê-lo, serão leais ao novo projeto ou a seja lá o que você estiver propondo.

Não me surpreenderia se alguns de vocês estiverem pensando: *Ah, claro, você realmente acha que tenho tempo para isso?* Mas não faz diferença. É assim que se alcança o Verde.

Lembre-se: vá com calma.

Se você realmente deseja estressar o Verde, faça o seguinte:

Levando-se em conta o que eu disse anteriormente, fica bastante óbvio o que funcionará muito mal. Estresse o Verde exigindo respostas imediatas, decisões rápidas ou respostas claras. Tudo se tornará uma confusão e você não conseguirá o que deseja. Naturalmente, as pessoas vermelhas têm mais dificuldade com os Verdes. O comportamento vermelho é voltado para as tarefas e a rapidez, o comportamento verde é orientado para os relacionamentos e a hesitação. Os Vermelhos costumam passar por cima de tudo isso, olhar nos olhos de uma pessoa verde e dizer "É isso o que vamos fazer!". Sem dúvida, gritando. O comportamento dominante não funcionará. Pense que você está conversando com uma pessoa que sempre prioriza o grupo: se não fizer isso, você estará demonstrando que só dá prioridade a si mesmo. São mundos diferentes.

É absolutamente necessário proceder com cautela. Se você entrar já falando sobre trabalho, seu colega verde o achará muito descarado. Ele vai assentir e sorrir, pois quer se livrar de você, mas, quando estiver sozinho, enfiará sua folha de papel no fundo da pilha. Não é uma questão de o Verde não entender. Ele sabe muito bem que o que você pediu é prioritário. Mas já que você se comportou com grosseria, ele vai se vingar — não fazendo nada.

Há outra coisa para se ter em mente quando a questão é delegar tarefas. Em geral, os Verdes não são pessoas competitivas (mais uma vez, há exceções, como sempre). Uma consequência disso é que, se as metas ou os orçamentos forem muito desafiadores, isso não afetará diretamente o seu

comportamento. Enquanto os Vermelhos estariam dispostos a se desdobrar para fazer tudo caber no orçamento, os Verdes simplesmente se sentariam no sofá com uma xícara de café, convencidos de que o objetivo é tão irreal que nem vale a pena tentar. Eles não são movidos pelo desejo de obter grandes resultados. Eles são mais parecidos com aquele enfermeiro que se oferece para fazer um turno extra à noite porque o hospital está cheio e um colega de trabalho ficou gripado. Isso é realmente uma conquista, mas transcorre de maneira discreta.

Por último, mas não menos importante: se você puder evitar discussões, será ótimo. Os Verdes têm medo de conflitos. Não gostam quando as coisas esquentam. Retrucar com o tom de voz errado o que uma pessoa verde disse pode ser interpretado como um conflito em potencial, e você correrá o risco de embotar a comunicação inteira. Só porque você quis deixar claro que não comeria aquela linguiça gordurosa no almoço, o Verde já tende a ficar mal-humorado. Precisava ser tão rude assim? Não estou sugerindo que você seja obrigado a comer a linguiça, mas que deve pegar um pouco mais leve ao dizer o que pensa.

COMPORTAMENTO AZUL: ANALÍTICO

O monitor, o analítico

Encontrar uma pessoa azul pode não ser uma experiência fantástica logo de cara. A primeira coisa que você vai ver é um rosto extremamente neutro. Veja bem, não negativo, mas neutro. Eles têm os músculos do rosto sob controle e não riem de um anúncio de sabão em pó só porque *é o que todo mundo faz.* Eles riem quando há algo para rir. Ponto final. Toda a sua linguagem corporal é equilibrada. O Azul jamais será uma daquelas pessoas que recorrem a gestos grandiosos. Até o aperto de mão deles é difícil de descrever. Eles simplesmente não apertam sua mão se não tiverem um motivo para tanto. E raramente há um motivo.

Seu discurso é calmo e frequentemente bem formulado. Muitas pessoas azuis falam com uma voz tão neutra que os interlocutores têm dificuldade de manter a concentração. Isso ocorre porque os Azuis costumam achar que o que importa é o conteúdo. O modo como algo é apresentado não importa. Fatos são fatos.

À primeira vista, você reconhecerá um indivíduo azul por sua calma evidente. Ele não se deixa importunar. Se você explodir uma bomba por perto, ele olhará para os estilhaços e se perguntará como o artefato foi construído. Ao voltar para casa e encontrar uma festa surpresa organizada por toda a turma do último ano de faculdade, ele provavelmente vai sorrir quando as luzes forem acesas (embora isso não seja garantido), mas seu comentário será algo como “Puxa, que legal”. É assim que ele é. E, para completar, com a festa surpresa ele será obrigado a programar a TV para gravar, porque vai perder um programa a que sempre assiste aos sábados.

Alguns pontos convencionais a serem observados

Certa vez, um gerente que estava participando de um programa de treinamento que incluía o uso da ferramenta DISA me fez o seguinte questionamento: como analisar pessoas que não fazem nada? Quando lhe perguntei o que queria dizer com isso, ele me falou de um colega de trabalho que mal se mexia. Que, estritamente falando, permanecia o dia inteiro imóvel na cadeira do escritório, em frente ao computador. Ele não participava das conversas que sempre acontecem em qualquer local de trabalho e definitivamente só sorria quando era de fato necessário. Seu rosto era impassível e o gerente começara a suspeitar de que havia algo de errado.

Perguntei-lhe se essa pessoa era extremamente detalhista, e ele disse que sim. Evidentemente, o colega de trabalho era um verdadeiro prodígio excêntrico no que dizia respeito ao uso do Excel e cifras em geral. Ninguém conseguia encontrar erros em seu trabalho quando se tratava de diferentes tipos de dados. Ele era capaz de discorrer sobre longas seções de diferentes manuais e livros técnicos e só interrompia o trabalho se uma coisa acontecesse: alguém mudando algo em uma rotina preestabelecida.

“Bem”, continuei, “é claro que há muito a analisar aqui.” Ao que o gerente respondeu: “Sim, mas ele só fica lá sentado!” O que me levou a perguntar: “E funciona para todo mundo?” E ali estava. O colega de trabalho era um Azul consumado e, portanto, se sentava à mesa e fazia o que tinha que ser feito, em vez de vagar pelo escritório e participar de atividades que não diziam respeito ao trabalho.

Aqui temos uma das vantagens do comportamento azul. Embora talvez não atraiam aplausos calorosos, não contem piadas engraçadas nem influenciem as pessoas ao redor, eles continuam trabalhando. Certificam-se de qual é a tarefa, então planejam o trabalho e, por fim, o realizam. Simples, não? É exatamente disso que você precisa para que o trabalho seja feito. Os Azuis são extremamente ligados a tarefas e, ao mesmo tempo, são

excepcionalmente introvertidos. Talvez seja o perfil mais calado de todos. Só falam quando têm algo a dizer.

Não espere nenhum feedback, a menos que você o solicite. Ao ver o que você fez, seu colega, parceiro ou amigo azul não vai parar e dizer “Uau, ficou muito bom!”. Se você perguntar o que eles acham, provavelmente responderão de imediato, e você também receberá alguns conselhos não requisitados sobre como poderia ter feito aquilo melhor, bem melhor.

Porque os Azuis têm um olhar extremamente crítico. Eles veem todas as deficiências em um único vislumbre. Muitos podem se limitar a falar só sobre o que não deu certo. Em vez de verem o todo, eles se atêm aos detalhes. Mesmo que você tenha passado um mês inteiro reformando a cozinha, seu vizinho azul indicará que a porta do armário está meio torta. Assim como os Vermelhos, o Azul dirá o que pensa. Sem panos quentes ou eufemismos. Você simplesmente precisa aceitar.

Está tudo em ordem, como deveria estar (isso se estivermos no fim do mês)

Eu já disse que os Azuis são voltados para tarefas, ou seja, têm um jeito pragmático de ser. Costumam se ater ao assunto. Não extrapolarão para além do que está em pauta e farão apenas um trabalho de cada vez. Nada do que fazem parece envolver muito barulho. E isso significa que às vezes são despretensiosos em um grau libertador. O Azul quase nunca envia e-mails comentando os próprios êxitos. Em vez disso, entrega um relatório de vendas ao CEO com o maior negócio do ano cuidadosamente enumerado em uma linha escondida entre o restante dos dados.

Quando o CEO aparece entusiasmado com essa fantástica vitória, o Azul apenas olha para o chefe, ainda com aquele semblante neutro, e explica que só fez seu trabalho. Eu não chegaria a ponto de dizer que os Azuis não precisam de feedback ou elogios, mas eles realmente não dão muita importância para essas coisas. Sempre que teci elogios às contribuições às

vezes incríveis feitas por vendedores azuis, recebi um simples “Obrigado”. O Azul não acha desagradável obter atenção pública — são os Verdes que não querem ser vistos em nenhum contexto —, mas não perde tempo indo atrás disso. O Azul pode subir em um palco para ser festejado e receber os louros da vitória, mas depois desce e volta para a mesa dele. O expediente ainda não chegou ao fim.

E aqui temos mais um aspecto a analisar. Os Azuis são pontuais. Sim, há exceções: conheço vários Azuis que parecem incapazes de ver as horas. Mas, no geral, não é necessário lembrar ao Azul que a reunião será às quatro. “Você me avisou em janeiro, por que está repetindo isso agora?”

Isso é perceptível mesmo quando se trata de carga horária no trabalho. Talvez não seja tão frequente hoje em dia, quando o horário de expediente é bastante flexível, mas um comentário que já ouvi em diversas empresas era: “George se levanta de sua mesa exatamente às cinco e vai embora.” Independentemente do ponto em que o trabalho esteja. E, de fato, George vai embora para casa às cinco em ponto. E por quê? Bem, é preciso parar de trabalhar em algum momento, e por que não às cinco da tarde, um horário tradicionalmente aceito? O certo é que ele vai embora do escritório exatamente à mesma hora todos os dias. Por quê? Bem, e por que não?

Como os Azuis contribuem para a equipe de trabalho? Afinal, eles preferem trabalhar por conta própria!

Esta é realmente uma pergunta interessante. Como os Azuis têm uma predisposição natural a pesquisar profundamente para averiguar todos os aspectos e as possíveis soluções de uma questão não resolvida, o grupo sempre chegará à raiz do problema. O indivíduo azul sempre fará mais perguntas do que os demais, o que significa que não perderemos o que for importante. Quando a decisão é finalmente tomada, tudo já foi examinado, o que naturalmente aumenta as chances de qualidade máxima.

E é uma sensação bastante agradável saber que se pode confiar em alguém, não é mesmo?

Mais adiante, explicarei como a pessoa azul pode se ver em dificuldades quando se trata de comportamento manipulador e enganoso. Mas já posso dar uma pista: é muito difícil enganá-la. Ela verificará tudo o que você diz. E se você estiver blefando ela saberá. Mais sobre isso em breve.

Leia o manual de instruções com atenção e você evitará um relacionamento de má qualidade

Comportamentos corretos e estatisticamente comprovados

O que fazemos então com aquele indivíduo reticente que é a personificação da calma? A maneira mais simples de lidar com um indivíduo azul provavelmente é se ater ao assunto. Assim como os Vermelhos, eles vão ao local de trabalho para trabalhar. Portanto, basta fazer o mesmo para obter o melhor deles. Pode parecer um pouco hipócrita destacar isso. Talvez você esteja pensando que também trabalha quando está em seu local de trabalho. Mas você também sabe que parte de seu tempo é gasto em outras coisas: navegar na internet, sair para comprar alguma coisa, ficar de papo ao lado do bebedouro. Todo mundo faz isso em diferentes graus.

Exceto o colega de trabalho azul. Ele se senta à mesa e começa a trabalhar. Se quiser obter a confiança de um Azul, adquira a reputação de alguém que faz o próprio trabalho. Se integrarem a mesma equipe, certifique-se de estar muito, muito bem preparado para a tarefa. Você não pode comparecer a uma reunião sem estar totalmente familiarizado com a papelada. Também não apareça com um material mal elaborado. O Azul o condenará na mesma hora se você não souber exatamente o que está fazendo. Eles podem até não dizer nada em voz alta, como fariam os Vermelhos, mas certamente notarão que você está perdido.

Da mesma forma, você deve verificar todas as suas informações. Digamos que você pretenda apresentar algo para um cliente azul. Uma

proposta, um novo projeto, o que seja. Certifique-se de elaborar uma boa contextualização. O que a pessoa azul pensará quando você parar diante dela balançando os braços será: *Como você sabe disso?* O que você precisa fazer é explicar exatamente como chegou à conclusão de que aquela proposta em particular é a melhor. Mesmo que você ache que já repassou essas informações em uma reunião anterior, deve voltar e garantir que o cliente veja o que você está vendo. Ele pode muito bem ter feito as próprias pesquisas nesse meio-tempo. Se você não verificar em que pé ele está, errará o alvo.

Não espere qualquer celebração. Mesmo que sua apresentação tenha sido absolutamente brilhante e o Azul receba o que pediu, saiba que ele não sentirá necessidade de fornecer feedback. Ele aceitará o que você disse — ou não. Você perceberá. Se tiver sorte, ele dirá (ainda com aquele rosto impassível que pode estressar qualquer um) que “parece estar tudo bem”. E é isso aí.

Quer que a conversa flua bem? Então fale sobre detalhes e fatos, deixe claro que prestará atenção especial aos pontos mais delicados durante a execução de uma tarefa. Fale sobre planejamento, estrutura e sobre como manter tudo em ordem. Você se sairá maravilhosamente bem.

Comportamentos divergentes (incorretos) e comportamentos que não são apreciados

Assim como os Verdes, os Azuis não gostam de ser pressionados. Eles querem tempo. Há, no entanto, uma diferença importante: enquanto o Verde se sentirá estressado pela decisão em si e preferirá não ter que tomá-la, o Azul se interessará pelo processo. Se você tentar forçar o ritmo, isso não fortalecerá sua posição. Aqui você deve simplesmente deixar as coisas demorarem o tempo que for necessário. Se você pressionar demais, ouvirá um breve “Não, obrigado”. Ou deixarão de atender o telefone. Isso já aconteceu comigo diversas vezes.

Ao trabalhar com pessoas azuis, você deve evitar ser descuidado. Lembre-se: se você não tiver nada de azul em seu comportamento, vai pensar que está totalmente no controle disso ou daquilo. No mundo dos Azuis, no entanto, você pode não estar indo tão bem assim — eles vão ler todas as palavras que você escreveu caso se trate de um relatório ou de uma proposta, por exemplo. Mas eles também notarão todos os pequenos erros ortográficos, todas as colunas tortas ou as diferenças de fonte nas planilhas do Excel. Mais uma vez, nada garante que dirão algo a respeito. Mas notarão e adicionarão à lista de observações, e pode ter certeza de que isso fortalecerá o entendimento deles sobre quem você é, e se você é uma pessoa confiável.

Quando se trata de informações factuais, não há problema em responder a uma pergunta dizendo que você não sabe e que gostaria de voltar àquilo mais tarde. Mas inventar alguma coisa para sair do aperto não funciona.

Certa vez, há cerca de um ano, entrei em uma licitação para um programa de vendas para cerca de 180 participantes. Era um curso de alguns dias e havia muita documentação, videoaulas e outras coisas paralelas. Ciente do fato de que o tomador de decisões era muito azul (com um pouco de vermelho), fui extremamente detalhista em minha apresentação. A maior parte de nossa reunião tratava de números, mas havia um detalhe que eu deixara passar. Eu não calculara o preço por pessoa. Não era exatamente uma falha grave, mas quando a pergunta surgiu, cometi o erro de tentar fazer o cálculo ali mesmo, na hora. O tomador de decisões assentiu silenciosamente, anotou a cifra e seguimos em frente. No entanto, eu me esquecera de incluir parte dos custos das instalações de conferência, o que significava que a quantia que eu lhe passara estava incorreta. O cliente não demorou a apontar isso em nossa reunião seguinte. Obviamente, ele verificara os números. Realmente não acho que ele tenha duvidado de

mim — antes —, mas, ao lidar com um Azul, você verifica e verifica outra vez. É um comportamento natural, e isso me causou alguns problemas. Não que o negócio tenha ido por água abaixo. Ainda trabalho com esse cliente, mas teria sido muito melhor se eu tivesse dito que voltaria com a cifra correta em uma reunião posterior.

Qualidade, meu amigo, é tudo. Absolutamente tudo.

AQUI ESTÃO ALGUNS PONTOS SOBRE A LINGUAGEM DISA QUE DEVEM SER OBSERVADOS

> Nem tudo no comportamento de um indivíduo pode ser explicado por essa ferramenta.

> Existem outros modelos para explicar comportamentos, mas uso esse como base porque, pelo lado pedagógico, é simples de assimilar.

> Para mapear diferentes padrões de comportamento, há mais peças do quebra-cabeça além das “cores”.

> Baseado em uma pesquisa minuciosa, o modelo DISA é utilizado em todo o mundo e foi traduzido para 35 idiomas.

> Historicamente, existem modelos semelhantes em diferentes culturas. Por exemplo, os quatro humores ou fluidos corporais sugeridos por Hipócrates, que viveu na Grécia há cerca de 2.500 anos.

> Cerca de 80% de todas as pessoas têm uma combinação de duas cores que dominam o comportamento. Aproximadamente 5% têm apenas uma cor dominante. Os 15% restantes são dominados por três cores.

> O comportamento totalmente verde, ou verde combinado com outra cor, é o mais comum. O menos comum é o comportamento inteiramente vermelho, ou vermelho combinado com outra cor.

> Pode haver diferenças de comportamento entre os sexos, mas neste livro não lidarei com a perspectiva de gênero.

> O modelo DISA não funciona para analisar pessoas com TDAH, Asperger, limítrofes ou outros diagnósticos.

> As afirmações deste livro sempre terão suas exceções. As pessoas são complexas. Vermelhos podem ser humildes e Amarelos podem ouvir atentamente, por exemplo. Existem pessoas verdes que lidam

com conflitos porque aprenderam a fazê-lo, e muitos Azuis entendem quando é hora de parar de verificar se os documentos estão corretos e seguir em frente.

> Tudo escrito anteriormente se relaciona com o autoconhecimento. Os problemas surgem quando ele não é bom o bastante.

> Minhas próprias cores são vermelho e azul, com um pouco de amarelo. Nada de verde. Perdão.

5
POR QUE ENGANAMOS UNS AOS OUTROS?

As pessoas em geral não conseguem acreditar que são tão facilmente manipuláveis e controláveis. É exatamente por isso que são tão fáceis de manipular e controlar.
WILSON BRYAN KEY

O QUE É MANIPULAÇÃO? ISSO É SEMPRE NEGATIVO?

Agora é hora de levar as coisas a sério um pouquinho. A resposta para a segunda pergunta é: não necessariamente. Todos os relacionamentos incluem algum tipo de influência ou persuasão. É algo natural. O homem que negocia com a esposa para poder ir pescar. Ou a esposa que finge uma dor de cabeça quando o marido quer fazer um churrasco na casa do irmão. São atividades inocentes que podem ser irritantes, mas sabemos que ocorrem em toda parte. Fazem parte do jogo social e as presenciamos diariamente.

E há muitas influências positivas com as quais lidar. O médico que tenta fazer com que você mude a dieta porque está preocupado com sua saúde. Professores que procuram exortar nossos filhos a levar os estudos a sério. Pais que incentivam esses mesmos filhos a fazer os deveres de casa e alcançar bons resultados nas provas, prometendo-lhes uma recompensa se tirarem notas boas. No que diz respeito a educar filhos, trata-se simplesmente de exercer influência durante anos. Mas ao menos é por um bem maior. E esse tipo de influência implica um respeito sólido pela pessoa que você está tentando influenciar. Meus motivos são bons. Quero o melhor para ela ou ele.

Se procurarmos em algum dicionário de sinônimos, encontraremos as seguintes sugestões para substituir "manipulação": *operação, manuseio*, *gerenciamento, uso* e *orientação*. Manipulação significa conscientemente (tentar) mudar as coisas para que estas se adaptem a você. A palavra em si pode não ter qualquer carga emocional, mas a maioria das pessoas se refere à sua conotação negativa quando se trata de manipulação psicológica. Tente apresentar a sua noiva assim: "Lisa é um amor, muito bonita e engraçada. É uma manipuladora de mão-cheia." Não.

Isso significa que um manipulador usa métodos enganosos para levar alguém a, digamos, mudar de opinião sobre determinado assunto sem que a pessoa perceba seu verdadeiro objetivo. Que, de modo geral, é egoísta.

Se eu tentar convencer alguém a me emprestar dinheiro sem que eu tenha a menor intenção de reembolsar o empréstimo, isso é uma manipulação negativa. Meu ganho é óbvio: recebo o dinheiro, mas não preciso devolvê-lo. Um a zero para mim.

Se eu consolo, incentivo e elogio alguém, isso pode ser visto como o que os psicólogos chamam de manipulação positiva, como uma tentativa de influenciar uma pessoa a se sentir melhor. Aqui também meu ganho é bem claro: quando meu cônjuge voltar a ficar feliz, ele finalmente poderá preparar o jantar e eu vou me safar dessa tarefa. É por isso que chamo o fenômeno de "influência", em vez de manipulação.

Filhos que desejam pedir algo, mas têm medo de ouvir um "não" como resposta, paparicam os pais ou esvaziam a máquina de lavar louça antes de fazerem o pedido. A mulher que negocia com o marido para que ele a acompanhe em um programa em família no fim de semana. O homem que promete terminar uma tarefa pendente se puder sair com os amigos.

Sejamos honestos. A maioria de nós já foi explorada uma vez ou outra. Todos já topamos com alguém que obteve vantagens à nossa custa. Podem ser coisas pequenas: um colega que sempre pede ajuda quando está com problemas para cumprir um prazo, mas que nunca retribui o favor quando precisamos; ou um vizinho que sempre me convence a emprestar isso ou aquilo, mas que nunca devolve o que pegou emprestado. Eles sabem, é claro, que sou muito gentil para criar caso. Talvez você, assim como eu, tenha aberto a carteira diversas vezes porque alguém fez você pensar que a responsabilidade era sua. E, às vezes, realmente é mais fácil jogar o jogo.

VOCÊ JÁ FEZ ISSO COM ALGUÉM. CONFESSE!

E agora, já que estamos sendo tão sinceros: todos nós provavelmente já usamos os outros. Só que, olhando de nosso ponto de vista, não parece o caso. Pode ser pedir que alguém dê conta de tarefas que eu mesmo poderia realizar. Como não estou com vontade, digo que não tenho tempo. Ou, quando estou com a minha família no exterior e tomo um drinque cedo alegando que faz bem para o estômago, embora, na verdade, eu apenas... queria beber. Todas essas descrições são exemplos de influência. E influenciamos uns aos outros, não há dúvida quanto a isso. Só o fato de eu estar escrevendo este texto para fazê-lo exclamar “É isso mesmo!” já é uma forma de influência. Quero que você concorde comigo.

No entanto, podemos dizer que, em geral, a influência cotidiana é relativamente inocente e inofensiva. A maioria das pessoas não faria nada realmente grave, como tentar convencer um funcionário do banco a revelar a combinação do cofre.

A manipulação psicológica, por outro lado, é uma espécie de influência social com o objetivo de alterar o comportamento dos outros, usando-se métodos ocultos ou enganosos, ou, simplesmente, por meio de violações físicas ou mentais. Uma vez que favorece a pessoa que manipula, sempre à custa de alguém, o método é visto como abuso de poder, exploração da boa vontade alheia, mentira e enganação. O que os psicopatas fazem, por exemplo, é usar a manipulação psicológica clássica, mas eles procedem com tanta elegância que não nos damos conta. Eles são obrigados a ocultar o comportamento usando todos os meios disponíveis, porque, se percebermos que estamos sendo manipulados, faremos algo para evitar.

UM EXEMPLO DE MANIPULAÇÃO SUTIL

Uma mulher quer fazer uma reforma em casa. O marido, de início, resmunga porque vai dar muito trabalho, mas finalmente concorda: compra o material e assim por diante. Ele mesmo fará a reforma inteira. A mulher pergunta quanto ele acha que custará, ao que ele responde, depois de fazer as contas: uns 5 mil euros. Ela lhe dá o dinheiro tirado da conta pessoal, já que o marido sugeriu isso. Ele não contribuiu em nada desse total, mas isso não o preocupa. A mulher também não liga, já que ele é o seu marido. É claro que ela confia na pessoa com quem se casou. E, de qualquer forma, é para a casa que os dois compartilham.

O material começa a chegar. Ele se põe a trabalhar na reforma. Mas, em pouco tempo, todo o dinheiro é gasto e ele precisa de mais para poder terminar o trabalho. Pode ser que tenha faltado dinheiro para o papel de parede ou que a madeira tenha custado muito mais porque ela queria detalhes elegantes. Ela gosta que tudo fique bonito, é claro que quer que o marido faça um esforço. Afinal, ele está fazendo isso por ela. Então ela transfere ainda mais dinheiro. E a reforma continua.

Mas espere um instante. Você pode estar se perguntando: *Isso realmente é manipulação psicológica? Parece mais um projeto qualquer de reforma doméstica.*

À primeira vista, talvez, mas se olharmos mais de perto para o que não se revela de imediato, veremos algo estranho. Para começo de conversa, o sujeito não tem nenhum registro do material comprado. Ele não consegue encontrar os recibos. E, um mês após a conclusão do projeto, as contas das lojas de construção começam a chegar. As notas fiscais se referem a material para pisos, painéis de teto, papel de parede e diversas outras coisas. A mulher acha aquilo difícil de entender. Afinal, ela já dera muito dinheiro

ao marido. Como é que agora está recebendo contas? Mas o homem a tranquiliza. Simplesmente acabou custando um pouco mais do que o estimado, e ela — como ele gosta de enfatizar — quer o que há de melhor. Além disso, os vendedores parecem ter cometido um erro, mas o marido promete ir até lá imediatamente para resolver o problema. O que, é claro, ele não faz.

Então a mulher paga. Outra vez. Ela já pagou duas vezes pela reforma. Ou talvez quatro; quem sabe o valor *verdadeiro* de tudo aquilo?

O psicopata, o homem nesse caso, não tinha qualquer compromisso com a verdade. Ele gostava de jogar pôquer na internet e incluiu “as pequenas quantias” no custo da reforma. Ele pode muito bem ter usado metade ou até mesmo quase todo o dinheiro em besteiras. Ele consegue fazer isso porque conhece muito, muito bem a esposa. Ele sabe que ela não se interessa por detalhes, que não quer saber quanto custam os parafusos. Na verdade, ela não faz ideia de quanto uma reforma como essa deveria custar, e se começar a fazer perguntas, o marido levantará a voz e se mostrará ofendido por tais alegações. *Como ela é capaz de duvidar dele?*

Manipulação psicológica na vida cotidiana. Ninguém sofre danos físicos. Ninguém morre. No entanto, o psicopata levou a esposa a desembolsar grandes quantias que ele gastou como bem entendeu. Lamentavelmente, o exemplo foi retirado da vida real e o dinheiro acabou sendo usado para encontros secretos com outras mulheres.

INFLUÊNCIA ETERNA

Tentamos influenciar uns aos outros o tempo todo. Conversamos e discutimos, analisamos prós e contras e esperamos que nossa proposta seja vitoriosa. Contudo, se for por um bom motivo e não houver uma intenção oculta, trata-se apenas de influência, nada mais. Agora, se eu quiser mudar a opinião de uma pessoa mentindo e enganando, então é manipulação. Se eu tentar convencer uma pessoa a fazer algo que ela não quer fazer, é manipulação.

Às vezes é muito difícil determinar onde fica a fronteira entre uma coisa e outra, mas se existe uma intenção maligna, um motivo oculto ou um propósito secreto — então é manipulação, e é sobre isso que estou falando aqui.

A maioria das pessoas não manipula os outros. Precisamos lidar com a nossa consciência. Se eu levar um colega a assumir a culpa por algo que fiz de errado no trabalho, terei dificuldade de olhar na cara dele no futuro. Até estar na mesma sala já seria um desafio. Mas se não tiver consciência, jamais sentir remorso e não me importar nem um pouco com ele ou com os seus sentimentos, então a porta está aberta para que eu faça o que quiser com o meu pobre colega.

AFINAL, POR QUE MANIPULAMOS UNS AOS OUTROS?

Simplesmente porque queremos algo da outra pessoa, algo que não conseguiríamos de outro modo. Ao menos, não tão fácil ou rápido. Existem muitas razões, às vezes relacionadas às forças motrizes de um indivíduo. Ou fatores motivacionais, se preferir. Existem muitas forças motrizes: amor, sexo, poder, dinheiro e assim por diante. No local de trabalho, pode-se dizer que existem basicamente seis forças motrizes:

> Força motriz teórica

> Força motriz prático-econômica

> Força motriz estética

> Força motriz social

> Força motriz individualista

> Força motriz tradicional

Vamos dar uma breve olhada em cada uma. Reflita sobre quais forças motrizes mais o atraem.

>

FORÇA MOTRIZ TEÓRICA

A principal força motriz por trás desse fator é o desejo de aprender e adquirir mais conhecimento. Nesse esforço, um indivíduo com tal força motriz costuma adotar uma atitude reflexiva. Normalmente, não julga as coisas pela aparência ou utilidade, mas se esforça para entender os contextos e ser capaz de chegar a conclusões. Como geralmente são racionais, críticas e baseiam suas opiniões na experiência, pessoas com uma alta força motriz teórica podem ser vistas como intelectuais. Seu grande interesse é organizar e sistematizar o conhecimento.

>

FORÇA MOTRIZ PRÁTICO-ECONÔMICA

Essa força se revela através de um grande interesse em dinheiro e coisas que podem ser práticas e úteis. Para tais pessoas, a segurança e a liberdade que os recursos econômicos podem trazer são importantes — para elas mesmas e para a família, se tiverem. Pessoas com uma alta força motriz prático-econômica costumam compreender os diversos aspectos de uma atividade comercial. Geralmente pertencem ao grupo de pessoas para quem os recursos materiais e os objetos de status são importantes.

>

FORÇA MOTRIZ ESTÉTICA

Aqueles que têm uma grande força motriz estética se interessam bastante pela forma e pela harmonia. Costumam apreciar objetos, experiências e eventos por suas qualidades e formas estéticas. Pessoas com esse traço podem perceber e valorizar características únicas que geralmente são ignoradas pelos demais. Uma força motriz estética pujante não significa que uma pessoa necessariamente tenha a capacidade de se expressar por meio da arte, mas que privilegia a estética, as coisas belas, o equilíbrio e a harmonia.

>

FORÇA MOTRIZ SOCIAL

Aqueles com um alto grau de força motriz social geralmente têm um interesse genuíno pelas pessoas. Gostam dos outros e são tidos com frequência como amigáveis, simpáticos e abnegados. Por sua vez, podem considerar frias e inflexíveis as pessoas com forças motrizes teóricas, prático-econômicas e estéticas mais pronunciadas. Pessoas com uma grande força motriz social são naturalmente propensas ao autossacrifício.

>

FORÇA MOTRIZ INDIVIDUALISTA

O principal interesse por trás dessa força motriz é alguma forma de poder, e isso não significa necessariamente poder político. Pesquisas demonstram que os líderes na maioria das áreas têm uma força motriz individualista relativamente alta. Muitos filósofos consideram que o poder é a força motriz mais universal e mais fundamental, uma vez que a luta e a competição são encontradas em diferentes níveis em todos os aspectos da vida. Em algumas pessoas, essa característica é especialmente dominante. Essas pessoas vivem lutando pelo poder pessoal, pela influência e pelo sucesso.

>

FORÇA MOTRIZ TRADICIONAL

Em linhas gerais, o que há por trás dessa força motriz é o que podemos chamar de harmonia e unidade, ordem e sistema ou, talvez, tradição. Indivíduos com uma alta força motriz tradicional tendem a procurar algum tipo de sistema a seguir — algo que acreditam oferecer diretrizes sobre como devem viver a vida. Isso pode implicar as mais diversas crenças, não necessariamente uma fé religiosa. Esse sistema pode, por exemplo, consistir em uma religião, um partido político ou algo do tipo, onde existam regras e princípios claros sobre como se deve viver.

>

ENTÃO, QUAL É A CONCLUSÃO?

Você talvez tenha se reconhecido em alguns dos exemplos anteriores, mas dificilmente em todos eles. O mais comum é que uma pessoa tenha duas forças motrizes que dominam a personalidade, mas também há vários outros exemplos. O importante é que aqui talvez estejamos tratando de apenas algumas forças motrizes muito distintas umas das outras. Alguns pesquisadores afirmam que, quando se trata das forças motrizes mais fundamentais do ser humano, restam apenas duas: poder e sexo. Ou, como alguém disse certa vez: tudo é sobre sexo. Exceto o sexo. Sexo é sobre poder. Pense nisso!

>

VAMOS PEGAR ALGO SIMPLES DA VIDA REAL

Bem, de qualquer modo, o que realmente nos impulsiona é aquilo pelo qual nos esforçamos ao máximo e, às vezes, saímos da caixa para obter. Você pode se considerar um exemplo. As escolhas que faz quando há mais de uma opção de algum modo demonstram quem você é e o que valoriza. Se você tivesse que escolher entre um ano de academia e um ano de consumo de chocolates e doces, o que escolheria? Digamos que ambos tenham o mesmo valor, excluindo-se, assim, a questão financeira.

Você pode dizer: “A academia.” Além de ser uma resposta melhor, seria razoável supor que você fez essa escolha porque gosta de se manter em boa forma física e acha que viverá mais se comer menos doces e se exercitar mais. Obviamente, você reduzirá o risco de desenvolver doenças relacionadas ao excesso de peso. Mas, ao mesmo tempo, sabemos que não é tão simples assim. São os receptores no cérebro que frequentemente governam decisões simples. Com que rapidez receberei minha recompensa? Com chocolate, em um minuto; com uma academia, pode levar seis meses até que eu veja algum resultado. Portanto, nesse caso, as forças motrizes talvez sejam uma combinação de prazer e caráter. Porque a maioria das pessoas tem juízo suficiente para saber qual é a decisão mais inteligente.

>

E SE NÃO FOR TÃO SIMPLES ASSIM?

E se você estiver pensando em conseguir um novo emprego? Talvez tenham lhe oferecido o cargo dos seus sonhos, mas cujo salário não é lá essas coisas. Ao mesmo tempo, você tem a chance de conseguir outro emprego razoável, mas que aumentaria incrivelmente a sua renda. Qual deles você escolheria? O emprego dos sonhos ou o salário dos sonhos? É fácil responder: o emprego dos sonhos. Mas você e eu sabemos que na vida real nem sempre é assim. Nem todo mundo é tentado por dinheiro, mas alguns são. Não existe certo ou errado em nada disso, mas agora estamos lidando para valer com forças motrizes. Por que devo fazer uma coisa ou outra?

As forças motrizes decidem muitas de minhas escolhas na vida. Quando temos uma saída para as nossas forças motrizes mais importantes, simplesmente nos sentimos melhor. A razão pela qual estou mencionando isso enquanto trato do assunto "manipulação" é porque pessoas de fora que entendem de forças motrizes podem usar esse conhecimento se tiverem intenções particulares.

Em geral, as pessoas se envolvem com manipulação por dois motivos: dinheiro e poder. É simples assim. Se você e eu somos motivados por coisas completamente diferentes como, por exemplo, ajudar o próximo ou tornar o mundo um lugar melhor, então seremos explorados.

6
SENDO MANIPULADO PELAS DIVERSAS CORES

Um homem nunca é mais sincero do que quando reconhece que é um mentiroso.
MARK TWAIN

Como acabei de mostrar, o fato de alguém tentar influenciá-lo nem sempre é negativo. Não custa repetir: é algo que fazemos o tempo todo. Algumas pessoas dizem que vendemos coisas umas para as outras: pensamentos, ideias, experiências, pontos de vista e opiniões. Em bares e pubs isso acontece o tempo todo — pelo menos de acordo com o que me disseram. Mulheres e homens tentam convencer estranhos que acabaram de conhecer de que são o seu par perfeito. Não me surpreenderia se ocorresse ali a mais pura manipulação.

Compartilho a seguir exemplos de comportamentos, os quais podem ser usados para fins benéficos ou maliciosos, a depender das circunstâncias.

D ALTO/VERMELHO	I ALTO/AMARELO	S ALTO/VERDE	A ALTO/AZUL
Dominante	Influente	Estável	Analítico
Proativo	Extrovertido	Paciente	Investigativo
Ambicioso	Convincente	Confiável	Cauteloso
Determinado	Verbal	Atento	Sistemático
Solucionador de problemas	Aberto	Contido	Preciso
	Positivo	Adorável	Lógico

D ALTO/VERMELHO	I ALTO/AMARELO	S ALTO/VERDE	A ALTO/AZUL
Enérgico	Empático	Perseverante	Convencional
Competitivo	Otimista	Bom ouvinte	Distanciado
Firme	Criativo	Amigável	Objetivo
Inquisitivo	Espontâneo	Cauteloso	Perfeccionista
Direto	Sensível	Solidário	

Como se comportariam as diferentes cores ao tentarem convencê-lo a investir, mudar de emprego, acompanhá-las em uma viagem mesmo que, no fundo, você esteja extremamente relutante, ou simplesmente preparar o jantar, ainda que não fosse a sua vez? A quais comportamentos VOCÊ é especialmente sensível? Você reage se alguém for direto ao assunto e disser o que quer? Prefere se encantar e se deixar levar por comentários engraçados? Ou prefere o tipo silencioso, que não fala sobre si mesmo e se limita a fazer perguntas a seu respeito? Talvez você seja alguém que não se importe com muita coisa, embora goste de pessoas que sabem do que estão falando. De verdade.

Entretanto, independentemente de qual método funcione melhor com você, é preciso estar ciente de a quais comportamentos você é realmente sensível. Devemos perceber quando outras pessoas nos fazem mudar de ideia quando, na verdade, não é isso o que desejamos. E, acima de tudo, temos que aprender a perceber quais métodos estão sendo utilizados. A partir disso, poderemos optar por aceitar ou não. O mais importante é que a escolha é sua e não de alguém que está tentando obrigar você a fazer algo que não deseja. Minha tese é simples: ninguém deve concordar com algo contra a própria vontade. Esteja profundamente ciente do que acontece ao seu redor.

Aqui vão alguns exemplos de truques para exercer influência e, em casos específicos, para manipulá-lo. Analisaremos as cores uma a uma, como

sempre, e começaremos com o comportamento vermelho.

OS MÉTODOS DO VERMELHO PARA INFLUENCIÁ-LO

Não há como não perceber. O Vermelho simplesmente diz as coisas como são: a ideia dele é melhor do que a que você acabou de apresentar. Os ganhos são óbvios, e quem não compreende isso deve ter alguma dificuldade de assimilação. E é isso que é tão simples sobre o comportamento vermelho. Em geral, eles não se dão ao trabalho de montar esquemas intrincados. E não são dados a rodeios. Eles simplesmente falam sobre as vantagens de sua proposta e esperam que você diga sim.

É claro que até mesmo os Vermelhos podem agir de modo ligeiramente manipulador, mas, em geral, não têm tempo para isso.

O VENDEDOR VERMELHO

Um exemplo: Robert é um representante de vendas de uma empresa farmacêutica. Ele visita um médico que nunca comprou nada dele. Como a empregadora de Robert, a Medicine Company, está ameaçando substituí-lo se as vendas não melhorarem, ele decide ignorar todos os modelos de vendas e apresentações simpáticas. Em vez disso, será sincero e dirá que o médico precisa ser sensato. Convencido de que a reunião dará certo, ele entra no consultório, exibe o novo superproduto e diz que o médico deve começar a usá-lo agora mesmo, porque é o melhor. Os pacientes vão se curar em menos tempo, o que é maravilhoso! Não há dúvidas a respeito, todos os estudos clínicos já provaram, e, se o médico não entender, Robert infelizmente vai ser obrigado a elevar o tom. Porque é claro que o médico será racional em sua decisão. Com certeza ele não se deixará influenciar simplesmente pelo fato de ter um bom relacionamento com o representante de vendas de um concorrente.

Com esse método, o médico até pode vir a comprar o remédio novo. Robert, que é vermelho, mostrou que não tem medo, ignorou toda a publicidade clássica e não é nada improvável que convença o médico. Muitas pessoas gostam de vendedores preparados para desafiar seus clientes.

Pertenço a essa categoria de compradores. Gosto quando alguém se atreve a ser um pouco mais ousado e se impõe. Quando demonstra que realmente me respeita, mas que está ali para fazer negócio. Porque eu também estou.

MÉTODO PARA LIDAR COM UMA PESSOA VERMELHA QUE TENTA LHE VENDER ALGO

Se você é um cliente e está diante de um intenso vendedor vermelho cujos produtos não o convenceram nem um pouco, basta dizer não (talvez elevando um pouco a voz). Pode ser que você tenha que dizer não em alto e bom som, mas ninguém deve forçá-lo a comprar algo que você não quer comprar. Se o vendedor vermelho for minimamente inteligente, entenderá a mensagem. Se estiver no fim do mês e precisar fechar alguns negócios extras para bater a meta, ele tentará outra vez. E mais outra. Na verdade, ele o pressionará muito para tentar convencê-lo.

Fique firme. Se não tiver interesse no que ele está vendendo, diga “Não, obrigado”. E então vá embora. Isso mesmo. Vá embora do prédio, da sala de reuniões ou de onde estiver. Não é preciso ficar sentado fingindo educação ao se lidar com um vendedor vermelho. No entanto, deve-se deixar claro que a conversa acabou ali. Então, o vendedor vermelho deixará você (e sua péssima decisão) em paz e passará para o próximo cliente. Não estou dizendo que deva agir como um cretino insensível, mas acho que você entendeu o que quero dizer. Apenas vá embora.

MAS E SE NÃO DER CERTO?

Caso se trate de um relacionamento pessoal ou particular, é mais difícil sair do aperto. Se for o seu cônjuge vermelho quem olha nos seus olhos e, com uma linguagem corporal dominante, diz “Iremos para o Caribe neste outono”, então você terá um problema muito maior. Às vezes somos simplesmente obrigados a desistir de qualquer oposição e concordar com a viagem. Ou fazer um programa tal. Ou ir a um restaurante específico. Ou comprar um sofá novo. Não há nada de estranho nesses pequenos compromissos em um casamento. É uma maneira de nos ajustarmos e sermos generosos um com o outro. E, no melhor dos casos, você estará vivendo com uma pessoa com quem compartilha a maioria de seus interesses. Mas, se você se deparar com uma situação que realmente não lhe agrade, precisará fazer alguma coisa.

Pode ser que seu cônjuge queira mergulhar com snorkel no Caribe e você tenha dois sérios motivos para não concordar com isso. Um deles é que você não gosta de mergulho. Você concorda plenamente em tirar férias num lugar de praia, mas fica com medo de praticar mergulho porque já tentou uma vez e as coisas não deram muito certo. Você teve uma irritação na pele, foi atacado por algo no mar e não quer mais fazer aquilo.

A outra razão pode ser o alto valor desse programa. Passar férias no Caribe com a família consumirá todas as suas economias. Seu cônjuge vermelho às vezes é muito imprevidente e acha que economizar é para os fracos. Trata-se apenas de dinheiro, e sempre podemos ganhar mais. Você sabe que um dos carros da família está prestes a pifar e a geladeira vem fazendo uns barulhos estranhos, então não é hora de ficar se preocupando com as despesas.

Essa “tática de venda” de viagem de férias em família é um caso difícil, já que ninguém quer ser chamado de chato, reacionário, mal-humorado e tudo o mais que uma pessoa vermelha possa vir a pensar no calor do momento. Mas lembre-se de que muitos Vermelhos têm o hábito de serem um tanto barulhentos e criarem confusão para conseguir o que querem. Eles não têm medo de conflitos, e você também não deveria ter. Se você acha que possui razões objetivas para cancelar a reserva da viagem de férias, tente o seguinte:

> 1. Anote todos os fatos em um pedaço de papel. A logística, o custo, tudo o que será afetado ao seu redor. Compare com a decisão que vocês tomaram antes: investir na casa, por exemplo. Coisas com as quais vocês já tinham concordado. Isso diminuirá consideravelmente o ritmo do seu cônjuge vermelho, e ele poderá ficar bem irritado com sua convencional concentração nos detalhes. Quando ele quer alguma coisa, vai insistir até o fim. Além disso, ele sabe exatamente o que você está tentando fazer. Então, ofereça resistência.

> 2. Exija saber dos detalhes, coisa que os Vermelhos mais temem. Considere os prós e os contras. Seu cônjuge mencionará todas as vantagens que lhe vierem à mente; cabe a você apresentar as desvantagens. Talvez você descubra que ele está certo, que os prós superam os contras, e isso é ótimo, porque vocês realmente poderão viajar para o Caribe. Mas às vezes as desvantagens definitivamente pesam mais. Se você conseguir aguentar o mau humor do seu cônjuge e talvez uma grosseria ou outra, conseguirá fazê-lo digerir os fatos.

> 3. Recuse-se a ouvir as suas explosões de raiva. Não deixe de apontar, sempre que necessário, para os fatos concretos. Seja consistente. Continue repetindo até ele entender que você não vai desistir.

> 4. Os Vermelhos odeiam perder. Ofereça uma contrapartida. Concorde com alguma coisa para que seu cônjuge vermelho pense que, no fim das contas, venceu a batalha. Talvez uma viagem para um lugar de praia mais barato? Isso estaria dentro do orçamento familiar e também seria possível praticar mergulho com snorkel.

> 5. Compre flores.

OS MÉTODOS DO AMARELO PARA FAZER VOCÊ COMPRAR COISAS DE QUE NÃO PRECISA

Economizarei seu tempo e lembrarei desde já que o comportamento amarelo é frequentemente considerado pelos outros o mais manipulador. Por quê? Bem, para começo de conversa, os Amarelos têm o dom da palavra. Em resumo, tudo o que eles dizem soa bem. Eles se comunicam com habilidade e têm inteligência suficiente para fazer as pessoas gostarem deles. E por que não? O Amarelo é feliz, ri muito, brinca e se diverte, espalhando um clima bom ao redor. Teríamos o que para reprovar a esse respeito?

Se quiserem que você concorde com algo em que não parou para pensar, eles farão várias coisas. Eles o encherão de elogios, por exemplo. Os Amarelos gostam de distribuir palavras para confortar o ego. E, veja bem, podem ser elogios absolutamente sinceros. Eles podem gostar muito do seu casaco novo ou achar que você é um bom orador. Mas eles sabem o valor do elogio, mesmo quando é óbvio que querem alguma coisa em troca. Então, eles o colocarão em um pedestal.

O AMARELO PERSUASIVO

Lisette é uma corretora de imóveis incrivelmente bem-sucedida. Se quiser vender um apartamento caro para você, ela alcançará tal objetivo criando o chamado "efeito de similaridade". Se ela perceber que sua bolsa é da Louis Vuitton, dirá que também está pensando em comprar uma bolsa igual. Caso descubra que você tem um gato, sem dúvida alguma ela começará a AMAR gatos (ou trocará gatos por cães, porquinhos-da-índia, peixes ou qualquer outro animal de estimação que você venha a mencionar). E vai sorrir sem parar.

Quando você realmente estiver gostando de Lisette, ela descreverá a vista do apartamento. Como é a parte externa, como é silencioso... Vai chegar a perguntar quem você pretende convidar para o seu chá de panela e se você consegue se imaginar de pé na varanda assistindo ao pôr do sol sobre os telhados com uma taça de champanhe na mão e ouvindo os amigos o elogiarem por ter comprado aquele apartamento maravilhoso.

E você realmente consegue imaginar tudo isso. Na verdade, parece absolutamente incrível. Em breve estará pensando na roupa que usará para a festa. Você consegue visualizar a casa cheia de parentes e o prazer de ver o miserável do seu sogro se contendo para não demonstrar inveja. É preciso saber que Lisette é boa em criar imagens dentro de sua mente. Ela fala por metáforas e parece tão entusiasmada que você começará a se perguntar por que ela mesma não fez uma oferta pelo apartamento.

Isso é manipulação ou apenas conversa de vendedor? Hum, se ficar atento, você será capaz de perceber a diferença. Esse é o ganha-pão dos corretores de imóveis. Pode-se dizer que faz parte do contrato social entre vocês dois. Ambos sabem o que vai acontecer. Você sabe que a corretora realmente fará de tudo para conseguir sua assinatura em um pedaço de

papel. E ela sabe que você tem noção disso. Sabemos que ela está simplesmente fazendo o trabalho dela.

O que estou descrevendo aqui é como a pessoa amarela venderá algo para você. Se for bom, compre! Se achar que há algo de errado, não compre. Simples, não?

COMO AFASTAR UM VENDEDOR AMARELO

Como você deve ter percebido, há diversas razões que explicam por que muitos Amarelos trabalham com algum tipo de venda. Eles têm o dom da palavra e são bons em abrir portas. Por serem bastante ousados, conversam com qualquer um. E agem com naturalidade quando estão perto de você, ao mesmo tempo que o fazem se sentir muito bem. Então, como se defender?

Assim como no caso do vendedor vermelho, você pode simplesmente dizer que não está interessado. Contudo, uma vez que leu até aqui, imagino que você ache vendedores insistentes um tanto desagradáveis. E você, pelo visto, não quer começar uma briga.

Ao contrário dos vendedores de outras cores, os Amarelos tendem a não se ater aos detalhes e fatos. Esse tipo de coisa os entedia, e, geralmente, é muito fácil flagrar um vendedor amarelo entendendo algo errado. Uma maneira simples é conferir o que a pessoa realmente está dizendo. No caso da corretora de imóveis, existem várias maneiras de fazê-la abrir o jogo.

Digamos que você não queira que enfiem aquele apartamento pela sua goela, ou simplesmente prefira dar uma olhada no lugar em paz e sossego. Tente ignorar a atração emocional que uma moradia elegante implica. Em vez disso, faça algumas perguntas detalhadas. Qual é a área total do imóvel e onde estão os documentos comprobatórios? Por quanto o apartamento foi vendido na última vez em que mudou de proprietário? O condomínio tem um fundo para reformas? Quanto dinheiro há nesse fundo? Você poderia fazer uma visita particular às dez da noite, quando seu tio estiver na cidade?

Você entendeu a ideia. Pode-se continuar assim até que a corretora decida lhe entregar um folheto informativo ou, simplesmente, desista da venda. Talvez procure outro comprador potencial que pareça menos crítico. Porque todas as suas perguntas impertinentes são, obviamente, vistas como

críticas ao apartamento, ao condomínio, à área total e, quem sabe, à própria corretora. Pronto! Agora você pode pensar em paz e sossego sem ter ninguém pendurado no seu ombro e abrindo buracos na sua cabeça com toda aquela ladainha fantasiosa.

MAS E SE EU MORAR COM UM TAGARELA?

Quando se trata de relacionamentos, as coisas ficam muito mais estranhas. Se você tem um parceiro vermelho, pode simplesmente discordar em voz alta e, se conseguir se aguentar no olho do furacão durante algum tempo, o problema tende a se resolver. Contudo, no caso dos Amarelos... toda aquela capacidade persuasiva e energia em combinação com uma vida emocional extravagante...

Seu cônjuge amarelo quer começar um novo projeto: construir uma garagem! Você leva a mão à testa, olha pela janela e observa alguns projetos anteriores: uma macieira parcialmente desenterrada; uma cerca cuja pintura não foi concluída; o deque da varanda onde faltam três tábuas e o parapeito; um gramado sem poda e com um buraco gigantesco bem no meio — você nem lembra para que serve aquele buraco.

Então o mais fácil seria dizer: “Claro, vá em frente.” Mas você sabe que seu cônjuge, uma pessoa feliz, positiva e muito simpática, nunca termina nada que começa. Portanto, não dá para simplesmente dizer “Vá em frente”. A ideia de mais um projeto inacabado lhe provoca uma tremenda dor de cabeça antes mesmo de tudo começar. A experiência lhe diz que a garagem custará muito, não será terminada, que em breve será inverno, que você nunca quis uma garagem, que precisa do dinheiro para outra coisa. O que estou falando aqui é de uma situação na qual você não quer ser convencido de algo contra a própria vontade — a menos que fosse bom ter uma garagem.

Recomendo que você corra um risco. Sente-se, respire calmamente e demonstre que se entusiasmou com a ideia. Seria ótimo ter uma garagem! Como seria bom poder guardar o carro ali no inverno, para você não precisar raspar o gelo do para-brisa! (Embora você já saiba que a garagem

não é para o carro, mas para algum outro projeto ainda não iniciado.) É importante que você demonstre entusiasmo pela ideia, caso contrário o Amarelo não lhe dará ouvidos. Se você começar dizendo “Mas que droga”, ele só insistirá no assunto. Em vez disso, peça que ele lhe diga como imagina a nova garagem. Mostre que você se interessou. Onde ele a construirá? Qual será a cor? Ele lhe dará muitos detalhes e deixará a imaginação correr solta.

E o que você deve fazer? Sorrir e assentir.

E, em seguida, deve-se levar o Amarelo para um passeio pelo jardim e pelo quintal. Você dirá a ele que uma garagem seria excelente porque ajudaria a manter as coisas mais organizadas. Ele concordará, ainda entusiasmado. Então vocês irão até o lugar onde será a construção. Ele descreverá como vai ser, talvez vocês até se abracem, empolgados com o maravilhoso projeto.

Então, conduza-o até o deque da varanda no outro lado da casa e deixe que ele dê uma olhada no trabalho inacabado. O parapeito também. Então vá até o buraco inexplicável no gramado onde seu filho de três anos caiu e se machucou na primavera passada. Nesse momento, diga ao seu cônjuge que adora a ideia de ter uma garagem e que, quando o parapeito, o deque da varanda, o abismo no gramado e todo o resto das coisas dentro e fora de casa estiverem terminadas, você ficaria feliz em ajudá-lo a construir uma garagem. Na verdade, prometa que você mesmo vai apertar cada parafuso.

Acho que ficou clara a psicologia da coisa, mas resumo aqui o método usado: você não disse *não* à ideia da garagem. Vocês não concordaram que não a construiriam e você não cedeu em nenhum ponto que não fosse do seu agrado. Na verdade, deu um *sim* animado a uma nova garagem, mas só quer que ele termine os outros projetos primeiro. Nós dois sabemos que isso não vai acontecer tão cedo.

Quem sabe? Se ele conseguir resolver todas as outras coisas, você realmente talvez *queira* uma garagem.

O desafio com os parceiros amarelos é que eles se ofendem com muita facilidade. Sempre será arriscado criticar suas ideias. Eles acharão que somos negativos e limitadores. Portanto, deve-se sorrir durante toda essa conversa potencialmente desagradável. Sorria e assinta, mas faça-se ouvir.

Porque, frequentemente, é mais importante *a maneira* como você apresenta algo do que *aquilo* que você diz.

OS MÉTODOS DOS VERDES PARA APELAR AO SEU BOM CORAÇÃO

Às vezes, sinto um pouco de pena dos Verdes inveterados. Eles são tão cuidadosos e atenciosos que é difícil crer que nos imporiam uma ideia ou uma opinião que não desejássemos ter. Sendo bons jogadores coletivos como são, o time sempre terá precedência sobre o indivíduo. Ao menos na maior parte do tempo.

Obviamente, até mesmo os Verdes têm seus métodos para levá-lo aonde quiserem. Só que tais métodos são extremamente diferentes. O método do Verde é nunca dizer de forma direta o que deseja. Em vez disso, faz sugestões, planta minúsculas sementes daquilo que quer e espera que você entenda. Como não são nem um pouco confrontadores, os Verdes usam uma técnica que apela, acima de tudo, para as suas emoções.

Imagine uma criança de dez anos que tenha tudo de que precisa. Roupas boas e limpas, sua comida favorita sempre que pede. Ela prefere ficar sentada se divertindo com algum jogo de computador, vendo TV ou lendo um livro. Toda vez que os pais se cansam disso — geralmente durante os meses de verão — e desejam restringir o tempo de computador ou TV, discutem com ela. Exigem que ela saia de casa para brincar um pouco lá fora. A reação? Protestos com uma expressão de Juízo Final no rosto. Como de costume, a criança não confronta os pais diretamente, pois está perfeitamente ciente de que não vê a luz do dia há uma semana, mas parece estar sofrendo tanto que alguém pode vir a pensar que foi vítima de uma grande injustiça. Nada mais é divertido. Ela mantém a cabeça baixa e para de lhe responder. Ela tem dificuldade para comer e o apocalipse está a caminho. Ela faz isso para que você se sinta culpado por sua terrível atitude. Isso é o que os psicólogos chamam de comportamento passivo-agressivo. E,

no fim, a criança consegue convencer os pais a comprar um novo joystick, mais jogos de computador — fazendo-se de vítima.

“Vítima de *quê*?”, você pode estar se perguntando. Uma vítima da circunstância de não ter mais um jogo que ela deseja há tanto tempo. Aquele que todos os amigos têm. Se você é pai ou mãe, sabe do que estou falando. Às vezes você cede por peso na consciência. Você não quer ver seu filho sofrendo.

Agora transponha essa atitude para uma pessoa adulta. Se o método que dá à criança de dez anos o que ela quer funciona — por que mudar na idade adulta? O vendedor verde sempre parece ter tido uma vida dura, comparado ao amarelo carismático com seu sorriso fácil e o vermelho enérgico com seu aperto de mão vigoroso. O Verde não tem o impulso ou a energia que os outros dois têm naturalmente. Então, em vez disso, apela para as suas emoções.

O VERDE VENDEDOR DE CARROS

Göran queria que eu comprasse uma perua nova. Bem cara, com muitos itens extras. (Depois me ocorreu que talvez o motivo fosse porque apenas peruas tinham pronta-entrega, mas isso é uma outra história.) Eu não queria um carro desses. Preferia um sedã. O primeiro movimento de Göran foi balançar a cabeça para demonstrar quanto eu estava errado. E as férias em família? Será que eu não sabia que todos tinham o direito de levar todo o equipamento necessário para se dedicarem aos seus interesses durante a viagem? As bicicletas das crianças (sempre elas; se quiser fazer alguém se sentir muito culpado, use as crianças como desculpa), a mala extra com roupas de frio caso vocês viagem para um lugar onde neve. Será que não tínhamos um cachorro? Caso contrário, deveríamos ter. Crianças adoram cachorros.

Nada disso funcionou comigo, como veremos adiante. Mas, em seguida, ele começou a indagar sobre os meus interesses. Eu jogava golfe? Praticava windsurf? Ciclismo? Não, não e não. Então, o que eu fazia em meu tempo livre? Escrevo, respondi, e meu computador quase não ocupa espaço.

Göran deu a entender que eu era um egoísta de primeira. Era evidente que eu estava pensando apenas em mim. Expliquei que havia me divorciado recentemente e meus filhos já estavam bem crescidinhos. Por algum tempo, ele tentou usar algo que considerava um argumento lógico, mas que achei que nos rebaixava ao nível infantil: *Mas todo mundo compra esse modelo.*

Esse argumento era totalmente inútil porque nunca me ocorreu comprar algo apenas porque todo mundo compra. Enquanto ainda é possível ser único nessa sociedade, eu ao menos tento. Expliquei isso para Göran, provavelmente um pouco irritado, porque achava que ele estava longe de levar as minhas necessidades em consideração.

Então ele meio que murchou e murmurou um pedido de desculpas. Como podia ter sido tão estúpido? Não era à toa que as coisas não estavam indo bem para ele, ouvi o vendedor dizer. Só posso crer que essa também fosse uma tática de venda, mas na verdade não funcionou comigo. Ele deveria ter inflado meu ego e dito que eu ficaria muito melhor em uma elegante perua do que na versão sedã daquele modelo.

COMO EVITAR SENTIR MUITA PENA

Até que ponto você se importa com os sentimentos da pessoa verde? Se você puder responder a essa pergunta, então já sabe a solução do problema. Assim como para os vendedores vermelhos e amarelos, é extremamente simples dizer apenas "Não, obrigado, não estou interessado".

A pessoa verde não exerce a mesma pressão em suas vendas, não força o negócio como os Vermelhos ou os Amarelos. Na realidade, ela se comporta de maneira muito mais passiva: espera que você compre o carro sem precisar lutar para vendê-lo. (Certa vez, conheci um vendedor verde que alegou que nunca pedia que um cliente fechasse um negócio. Perguntei por quê. Ele respondeu que era muito desagradável ouvir um não.) Seria muito mais fácil. Então, na verdade, é só pedir um tempo para pensar e simplesmente ir embora. Porque eles não vão persegui-lo pelo showroom.

Então... Até que ponto você se importa com os sentimentos da pessoa verde? Comprar de alguém por pura pena nunca me pareceu um argumento sustentável, mas todos nós somos diferentes uns dos outros. Quando se trata de vendedores de automóveis, é ridiculamente simples, porque eles quase nunca são um problema para nós. A menos que você praticamente coloque seu dinheiro em cima da mesa e exija comprar um carro, em geral nada acontece. Eu sei que isso pode irritar toda uma categoria profissional, mas, é claro, há exceções brilhantes. Contudo, é isso que são: exceções. Se você é vendedor de carros, sabe exatamente do que estou falando. Às vezes, o medo de ouvir um não é mais forte do que o desejo de obter um sim.

E mais uma vez... Até que ponto você se importa com os sentimentos da pessoa verde? Digamos que seu parceiro seja dessa cor. Pode vir a ser como no caso do cônjuge amarelo, só que muito pior. De qualquer modo, ele pode ignorar parte do que você diz, se assim o desejar. Novamente, porém, não

queremos criar conflitos, apenas (com firmeza e de modo amistoso) garantir que não nos forcem a fazer algo que não queremos fazer. E mostrar que não somos enganados pelos métodos mais ou menos evidentes aos quais algumas pessoas recorrem.

É comum as pessoas verdes tentarem manipular ou influenciar o restante de nós sem fazerem absolutamente nada. E, pare e pense, é possível evitar a maioria das decisões simplesmente se fechando e se recusando a entrar no jogo. Imagine uma estrada em que o limite de velocidade é de 110 quilômetros por hora. Duas pistas, nenhum tráfego. Quilômetro após quilômetro. Basta apenas um carro para provocar o caos total.

SEU CÔNJUGE TEIMOSO EM CASA

Tudo funciona da mesma forma com parceiros verdes. O cônjuge que não quer ir ao jantar de família tem seu próprio método para fazer você cancelar o compromisso (e é disso que frequentemente se trata, algo que o Verde NÃO quer fazer).

Ele não dirá que não quer ir. Ele não dirá que prefere ficar em casa vendo futebol na TV (como todo sábado nos últimos 333 sábados). Em vez disso, dirá que não está se sentindo muito bem. Quando você perguntar qual é o problema, a resposta será bastante vaga. Cólica, dor de cabeça, ou simplesmente se sentindo — hum — um pouco estranho.

O fato é que você — se é que já não esperava isso — agora tem um problema nas mãos. Porque seu cônjuge decidiu não jogar o jogo. Independentemente das razões para essa ocasião em particular, ele quer ouvir você dizer por vontade própria que ambos ficarão em casa. Mas, dessa vez, você gostaria mesmo de ir ao jantar de família. Alguns primos comparecerão e faz dez anos que vocês não se veem, talvez seja a última reunião de família de seu avô, que está muito mal de saúde. Isso é simplesmente importante para você. E você quer que seu cônjuge esteja junto.

VOCÊ TEM TRÊS ALTERNATIVAS:

> 1. Faça o que seu cônjuge quer e fique em casa. Conquiste uma tranquilidade temporária, mas lamente por meses a fio.

> 2. Vá só você ao jantar, já que seu cônjuge se queixará dizendo que a vida é terrivelmente injusta por ser obrigado a fazer aquilo. Além do mais, ele desejaria voltar mais cedo para casa.

> 3. Ou você pode simplesmente levá-lo e simplesmente não se importar com o que ele pensa. Pode-se muito bem argumentar até ele ceder, e acho que você já sabe como fazer isso.

Esqueça tudo o que foi dito acima. A solução é completamente diferente. Se você conhece bem a pessoa com quem divide uma vida e reconhece o padrão de como ela o manipula para fazer as coisas que quer, então saberá quando lhe falar sobre a reunião familiar que acontecerá daqui a seis semanas. Agora você estará preparado para qualquer objeção. Simplesmente planejando com antecedência. Porque mesmo que sua cara-metade diga sim quando o jantar foi mencionado pela primeira vez, você sabe que há riscos. O problema é que primeiro ela *sempre* diz sim. (Embora esteja mais para um "Beleza, acho que não temos nada para esse dia", ou "Bem, vamos pensar no assunto", ou apenas um "Hum" como resposta.)

Agora, durante as próximas seis semanas, você pouco a pouco pode aumentar o desejo de seu cônjuge de comparecer ao encontro, mencionando todas as vantagens do programa: seu irmão divertido estará lá, você fará concessões ao futebol nos próximos sábados (agora é possível armazenar muitas horas de TV em um pequeno disco rígido). Com um pouco de esforço, ele terá uma atitude positiva e vestirá a melhor camisa sem a menor queixa.

Melhor ainda, porém, será você simplesmente o confrontar com o problema que ele tem de sair de casa, seja pelo motivo que for. Lembre-o da importância que esse programa de família tem para você. Force-o a concordar com o fato de que você precisa comparecer e deseja que ele esteja a seu lado. Enumere situações semelhantes em que ele simplesmente se recusou a ir. Discuta com calma e de maneira metódica o que aconteceu nessas vezes. Como na ocasião em que ele disse sim a princípio e, no dia anterior ao evento, chegou à conclusão de que provavelmente quis dizer não o tempo todo. Pergunte se aquela dor de barriga era apenas fingimento ou se era nervosismo. Isso seria perfeitamente razoável; certamente todos nos sentimos nervosos em grandes ocasiões sociais.

Mas fale sobre o problema real!

Explique que você já sacou essa teimosia do seu cônjuge e que, embora o ame, não deseja nenhuma forma de manipulação. Faça-o prometer que não tentará nenhum truque no dia da reunião familiar. E você o lembrará disso diversas vezes, até o sábado chegar.

Quase posso ouvir o que você está pensando agora: *Vou ter que tratar um adulto como se fosse uma criança?!*

Você pode ter certeza de uma coisa: assim como a criança de dez anos com TV e jogos de computador, seu cônjuge verde usará todos os métodos que ele sabe que funcionam. Ainda é um comportamento passivo-agressivo, embora do tipo adulto. Ele não mudará até que você mostre ativamente que se tornou imune a essa tática. Você precisa induzi-lo a se comunicar em vez de permitir que ele permaneça teimosamente sentado no sofá, bebendo cerveja, vendo futebol e resmungando sobre o que o Messi fez ou deixou de fazer.

De fato, depende inteiramente de você.

COMO CONVENCER COM ARGUMENTOS FACTUAIS

Nos últimos anos, conheci vendedores em todos os ramos imagináveis. Eu os conheci em diversos tipos de programa de desenvolvimento e ouso dizer que não existe um tipo que eu não tenha encontrado. Estatisticamente, a cor mais comum em equipes de vendas é a amarela, e muitos são ótimos vendedores. Mas alguns dos verdadeiros astros que conheci, aqueles notórios quebradores de recordes que ultrapassam suas metas de venda ano após ano, em quase todos os casos também tinham uma dose bem razoável de azul. Eu diria que isso ocorre por duas razões. Por um lado, eles são extremamente estruturados em sua maneira de trabalhar. Por outro, se atêm aos fatos.

Precisamos admitir que talvez não nos animaremos muito com o carisma e o entusiasmo do vendedor azul (como sempre, há exceções). Mas ficaremos impressionados com a forma como funcionam.

A MULHER DE NEGÓCIOS AZUL

Sara vende cozinhas pré-montadas há muitos anos. Ela é conhecida por sua atenção aos detalhes e por sua calma. Quando um casal visita o showroom, ela notará todos os detalhes a seu respeito. Como estão vestidos, qual a faixa de preço da aliança que o casal está usando. De forma bem diferente do vendedor amarelo, Sara não fará muitos comentários, não dirá que adora Chanel. Mas reconhecerá quando vir uma bolsa da marca. E registrará isso em sua mente cheia de informações.

Você se senta e Sara começa a fazer perguntas. Ela se dirigirá ao casal. Vocês estão aqui para encomendar uma cozinha *hoje*? De qual tipo? Algum material favorito? Há alguma exigência básica ou alguma restrição? O que funciona bem na cozinha que vocês têm agora? O que está faltando? A lista será longa e você pode achar Sara meio cansativa. O que você quer é sentir o material, escolher as portas dos armários e todas essas coisas divertidas. Mas esta é a análise de suas necessidades feita por Sara. Ela sempre trabalha assim, e seu BMW (que ela não precisou financiar) no estacionamento do showroom é prova de que ela sabe o que está fazendo.

Apenas quando achar que sabe quem você é, qual é o seu orçamento e quão urgentes são as suas necessidades, ela o levará às unidades em exibição para escolher o material e tudo o mais. Você pode não se sentir inspirado pela calma pragmática de Sara, mas receberá respostas para todas as perguntas que fizer. Porque Sara sabe o que faz. Não precisa procurar muito. Ela é capaz de enumerar os detalhes técnicos da maioria dos modelos de fogão do showroom.

Você não encomendará sua nova cozinha nessa primeira visita. Uma cozinha completamente nova em uma casa de tamanho médio pode custar muito dinheiro. Você desejará levar os projetos para casa para poder discuti-

los. Sara sabe disso. Portanto, ela não tentará fechar o negócio imediatamente. Em vez disso, o mandará para casa com uma enorme papelada referente ao projeto que ela bolou para vocês. Mas pode ter certeza de uma coisa: ela anotará os seus números de celular e e-mails.

Porque Sara telefonará no dia seguinte e perguntará o que vocês acharam do projeto da cozinha. Se estão satisfeitos com o pacote ou se há algo que gostariam de mudar. E se você disser que quer pensar um pouco mais, ela ligará para você no dia seguinte. E no seguinte. De fato, ela acompanhará sua visita ao showroom até você finalmente dar a palavra final, positiva ou negativa. Essa é a principal força do vendedor azul: não desistir.

Claro que isso não é manipulação, apenas uma maneira extremamente eficaz de fazer negócios. Mas você deve estar ciente de que é um pouco como lidar com um texugo. Ele morderá com força. Não soltará. Não será fácil se livrar dele.

COMO SE CERTIFICAR DE QUE O OBCECADO POR ESTRUTURAS NÃO FARÁ PICADINHO DE VOCÊ

Isso não é um grande problema. O vendedor azul não adota a postura desafiadora do vermelho, não desanda a falar como o amarelo e provavelmente não apelará para a sua consciência como o verde. Como já descrevi, os Azuis tentam ser extremamente racionais. Eles examinam o ponto em questão em detalhes e procuram resolver o problema. O mesmo acontece com Sara, que vende cozinhas pré-montadas. O que fazer para não fechar o negócio da nova cozinha com ela em particular? Se for porque você não gosta de Sara, ou porque o projeto que ela apresentou — de acordo com os seus desejos e os de seu cônjuge — ficou muito caro, ou porque você simplesmente não está satisfeito com o projeto, ou arranjou um negócio mais vantajoso com outro fornecedor, basta dizer.

Diga: “Não quero esta cozinha. Obrigado pelo seu tempo, voltarei a entrar em contato caso mude de ideia.”

Simples, não é mesmo? O vendedor azul, assim como o vermelho, ficará decepcionado por ter perdido a venda, mas não se sentirá magoado ou ofendido. Ele sabe que isso faz parte do jogo. A maioria das propostas resulta em um não. (De fato, em todas as atividades de vendas, ouvimos mais “não” do que “sim”. Se ocorrer o contrário, você é passivo demais.)

No geral, os vendedores azuis seguem o regulamento. Se você disser que não deseja voltar a ser contatado, provavelmente ele não ligará. Mas se o vendedor disser que telefonará na semana seguinte e você consentir, então será contatado no momento combinado. É assim que eles funcionam. Se você tem dificuldade para dizer não, faça isso o mais rápido possível. Economizará o tempo de todos.

ENTÃO, COMO ISSO FUNCIONA COM O SEU CÔNJUGE?

Voltemos ao relacionamento pessoal. Digamos que seu parceiro seja altamente azul e teve uma ideia que você não aprova de jeito nenhum. Ele quer deixar o emprego e voltar a estudar. (As pessoas azuis geralmente são leitoras dedicadas e, portanto, gostam de absorver muitos fatos.) Ele vem até você com um plano — é claro — em que descobriu exatamente quantos créditos do curso precisará e quanto tempo levará para obtê-los. Ele já sabe exatamente qual trabalho estaria dentro de seu escopo depois de obter essas novas qualificações. Talvez tenha elaborado um plano financeiro, já que a sua receita conjunta diminuirá drasticamente nos próximos dois anos.

Esta é uma situação complicada que pode levar a uma discussão bastante acalorada. Pelo viés puramente intelectual, você entende que seu cônjuge está certo: se ele estudar, poderá conseguir um emprego que lhe trará muito mais satisfação do que o cargo que ocupa atualmente. Seu salário também seria 25% maior. Mas isso depois de dois anos, e levando-se em conta que ele consiga um novo emprego. Isso também significa que, até lá, você será muito exigido. Você pode ficar preocupado com as finanças e talvez tenha que pedir dinheiro emprestado. Na verdade, para você, isso simplesmente não parece a coisa certa a fazer.

Claro, pode haver outras razões menos racionais para não querer apoiar a evolução do seu cônjuge. Talvez você queira ser a única pessoa na casa a ter um diploma universitário. Talvez você não queira acumular mais tarefas domésticas, porque acha muito chato. Você pode até considerar que as crianças não gostarão que o pai ou a mãe em questão se ausente em certas noites. Pode ser que essas aulas noturnas também venham a limitar as suas chances de fazer algum programa divertido com os amigos. Ou, quem sabe, você não passa de um cretino. Na minha opinião, nenhum desses motivos é

especialmente nobre, mas digamos que você tenha bons motivos para dar um basta em tudo isso.

Seu cônjuge está agindo de maneira racional e lógica. Eu diria que ele não está sendo manipulador, pois isso está muito longe de ser um comportamento azul, mas ele claramente quer influenciar você. Sua lógica e seus cálculos serão inquestionáveis.

O antídoto são as emoções fortes. Um surto de raiva. Lágrimas. Comporte-se da maneira mais irracional possível. Isso pode muito bem tirar o equilíbrio do Azul. Pessoas com essa cor pensam mais do que a maioria. Seu cônjuge vai analisar e verificar se você está apenas fingindo ou se a sua preocupação é legítima — se ele achar que é o caso, então ouvirá e apresentará soluções.

Um método melhor, no entanto, é negociar. Se concordar com o plano do parceiro, como ele poderá retribuir? Se ele tiver que se ausentar tantas horas por semana, o que você receberá em troca? Não estou dizendo que isso seja jogar limpo, mas se você não quiser levar a coisa adiante, não precisa fazer nada. E como o aumento de sua receita conjunta (quando isso vier a ocorrer) poderá vir a ser utilizado? Você sempre quis viajar para as Bahamas — será que ele poderia pensar em celebrar o novo emprego com uma viagem cara para toda a família? Ou economizar dinheiro para arcar com a educação dos filhos quando eles crescerem?

A vantagem do comportamento azul é que essas pessoas costumam se lembrar do que foi combinado. Na maioria das vezes, o cérebro delas é extremamente bem organizado e elas saberão o que é importante. As pessoas azuis também podem, é claro, ter sentimentos por isso ou aquilo, mas na verdade são muito racionais. Contudo, a consequência é a seguinte: se você obtiver sucesso em sua negociação e fizer com que seu cônjuge espere mais um ano para deixar o emprego e começar a estudar, ele voltará

com o mesmo desejo um ano depois. Então, é melhor você ter novos argumentos realmente bons ou — espero — ter mudado de ideia.

7
PSICOPATIA NA VIDA REAL:
OS VERMELHOS SÃO SUPER-REPRESENTADOS ENTRE OS PSICOPATAS?

O psicopata realiza seus pensamentos insanos, enquanto o restante de nós se limita a pensar neles.
MARTY RUBIN

Certo, acabamos de analisar como a influência, a manipulação ou a negociação cotidiana podem vir a nos afetar. Até agora, porém, lidei sobretudo com casos em que a influência não contempla intenções ocultas nem segundas intenções malévolas. E por falar em intenções... existem, é claro, diferentes tipos de intenções. Vamos dar uma olhada nelas.

1. INTENÇÃO ABERTA COM A QUAL AMBOS CONCORDAMOS

Antes de você exclamar que “Aquele vendedor de carros com certeza tinha uma segunda intenção: ele queria muito me vender um carro!”, vale lembrar que já *sabemos* que um vendedor ou corretor de imóveis está ali para vender ou negociar alguma coisa. Como já disse: a transação é completamente aberta, nada está sendo escondido de ninguém. Se a corretora tivesse dito que queria encontrar o melhor apartamento para a sua família em particular — então seria uma situação diferente. Se ela sugerisse de imediato um apartamento que ela mesma acabou de ser encarregada de vender — ou o próprio apartamento dela —, então teríamos margem para questionar o nível de neutralidade que ela realmente adotou. Do modo como andam alguns mercados imobiliários nos últimos anos, poderíamos começar a pensar para quem a corretora estaria de fato trabalhando: se para o comprador ou para o vendedor. Mas não podemos questionar seu papel: garantir que casas e apartamentos mudem de mãos.

2. INTENÇÃO OCULTA COM A QUAL AMBOS CONCORDAMOS

Os bancos lidam mal com essas coisas. Eles não são tão honestos quanto ao que fazem. Como meu currículo inclui quatorze anos trabalhando no sistema bancário, tomo a liberdade de me expressar a esse respeito. Os vendedores dos bancos nunca são chamados vendedores. Em vez disso, são apelidados de consultores, agentes, estrategistas, corretores de investimentos, o que for — menos vendedores. Mas a princípio é isso que eles realmente fazem: vender. E caímos sempre na armadilha, pois eles só propõem os próprios produtos. Isso é motivo de crítica há anos por uma boa razão, mas nada parece ser capaz de alterar o sistema. Os próprios agentes dos bancos quase nada têm a dizer a respeito disso, de modo que não faz sentido entrar em uma agência qualquer e começar a protestar em voz alta. Isso seria direcionar sua raiva para as pessoas erradas. Mas lembre-se de que todos são vendedores, não consultores.

3. INTENÇÃO OCULTA QUE AINDA NÃO PERCEBI QUE EXISTE

Mas quando nos referimos àqueles que têm uma intenção oculta, um propósito completamente diferente daquele que dizem ter — então estamos falando de manipulação psicológica com intenções malévolas. Pessoas comuns como você e eu acham difícil imaginar que existam indivíduos que fazem coisas das quais nós mesmos não seríamos capazes. Claro, não somos ingênuos. Sabemos tudo a respeito de Hitler, Stalin, Idi Amin e muitos ditadores psicopatas. Sabemos quem são os piores assassinos em série. Lemos sobre eles. Mas com frequência imaginamos que sejam tão monstruosos em seu cotidiano quanto em sua personalidade. E isso é um erro, algo perigosamente longe da verdade. Os piores monstros aprendem a se comportar normalmente, assim como eu e você. Alguns podem parecer tão normais que quase nos fazem sentir como se fôssemos nós os pervertidos. E é aí que está o desafio.

As pessoas que analisaremos agora são aquelas que não podem ser categorizadas no sistema DISA. São as que não têm cor, as que têm todas as cores, a quinta cor. Os psicopatas.

O PSICOPATA É O VERMELHO!

Falando francamente, o subtítulo acima é uma observação bastante comum que ouço em diversas empresas onde ministro minhas palestras. Como o comportamento estritamente vermelho é muito raro (0,5% da população tem *apenas* vermelho no perfil), existe muita gente que não os entende. Uma pessoa que está discutindo com você e, no instante seguinte, o convida para almoçar parece muito estranha, não é mesmo?

Se eu recebesse um euro toda vez que alguém chegasse para mim e, após olhar discretamente para os lados, dissesse que suspeita seriamente de que o chefe pode ser um psicopata, eu me daria ao luxo de comer em um restaurante chique toda semana. O que acontece em seguida é que faço algumas perguntas e a pessoa descreve o chefe: é irritado, agressivo, opressivo, não ouve ninguém, faz exigências irracionais, exige total devoção ao trabalho e nunca faz elogios.

De fato, alguns estudos confiáveis indicam que quanto mais alto subimos em uma organização mais psicopatas encontramos. Mas o mesmo se aplica ao comportamento vermelho.

Pense nisso. Quanto mais alto você sobe, maior será a queda. Mais difícil será. Mais competição e mais dificuldades na vida. Como conseguem lidar melhor com um tapa na cara do que as outras cores, os Vermelhos acabam em posições de destaque. A liderança é solitária, como diz o velho ditado.

Certo. Melhor ainda.

O que os psicopatas têm em comum com as pessoas vermelhas é a capacidade de suportar esse tipo de condições difíceis. Os psicopatas porque não se importam com os outros e os Vermelhos porque são orientados para tarefas e problemas e não se intimidam diante de conflitos.

Eles são pragmáticos e têm a sóbria percepção de que nem todos gostarão deles. É óbvio que prefeririam o contrário, assim como todo mundo, mas entendem que isso seria uma utopia. Então, seguem em frente.

COMO FAÇO PARA DISTINGUIR UM PSICOPATA DE UM CHEFE VERMELHO?

Pergunta interessante. Sem dúvida, o chefe vermelho pode agir como um rolo compressor dentro de uma organização. Ele pisará no pé de muita gente e tomará algumas decisões especialmente impopulares com o objetivo de atingir a meta de produção, lucro ou eficiência, ou seja lá o que for.

Mas será consistente. Vermelhos sempre serão um pouco mais durões do que a média. Também trabalharão pesado, o que é uma pista importante.

É praticamente certo que eles serão os primeiros a chegar e os últimos a ir embora do escritório, coisas que um psicopata jamais faria. A ética de trabalho dos psicopatas é completamente distinta. Eles se contentam em se livrar de qualquer coisa que lembre trabalho.

Além disso, o chefe vermelho não perderá tempo tentando agradar à equipe. Esta é outra pista muito importante. Em geral, Vermelhos não são guiados por relações e podem tolerar o fato de outras pessoas acharem que são "incômodos" com todas as suas exigências despropositadas. Isso não quer dizer que não se importem com os outros, mas definitivamente significa que o trabalho e as tarefas têm prioridade. Primeiro trabalhe muito, muito duro, depois comemore com um jantar. Primeiro, verifique se o resultado tornou-se viável antes de começarmos a nos divertir em longos almoços. Eles raramente fazem pausas, e nunca os vemos sentados conversando, segurando uma xícara de café. Sabem que as pessoas apreciam esses intervalos, mas como o bate-papo não tem serventia alguma para eles, simplesmente ignoram tais pausas. Ou seja, raras vezes os veremos perto da máquina de café.

O psicopata, ao contrário, participa das atividades sociais, pois elas fornecem o combustível para que ele tenha condição de aprender sobre as

fraquezas de diferentes indivíduos, coisas que podem ser usadas contra membros do grupo assim que o psicopata tiver a oportunidade. Além disso, encantarão a todos que encontrarem, ao menos no início. Muito pode ser dito sobre o comportamento vermelho, mas não podemos acusá-los de tentar encantar as pessoas ao redor deles.

ENTÃO ELES NÃO TÊM NADA EM COMUM, CERTO?

Espere aí! Definitivamente, existem semelhanças entre o comportamento vermelho e a psicopatia. Ambos parecem insensíveis, pois não pensam duas vezes antes de dar uma bronca por alguma bobagem. Criticar os funcionários em público é algo que os chefes vermelhos e os psicopatas tendem a fazer.

No caso dos Vermelhos, a vítima pode muito bem ter merecido as críticas, e o chefe simplesmente disse as coisas como elas são. (Ou seja: disse o que pensava.) É claro que esse traço de caráter é extremamente desagradável, mas há uma diferença essencial. O Vermelho está ciente do fato de que às vezes irrita as pessoas com seu comportamento dominante e, mesmo que essa não seja a sua intenção, aceita as consequências porque quer seguir em frente. Muitas vezes, os Vermelhos demoram a perceber que alguém levou a mal algo que eles tenham feito. Mas são plenamente capazes de ignorar isso, porque não pretendiam ofender ninguém. Se as pessoas são assim tão sensíveis, problema delas!

O psicopata em geral repreende as pessoas porque tem prazer de ver os outros se sentirem mal. Isso simplesmente lhe fornece energia extra e pode até levá-lo a rir da desgraça alheia. A depender de como estiver se sentindo no momento, o psicopata pode arranjar qualquer motivo para começar a esbravejar. O objetivo é a desestabilização.

As intenções do psicopata são as de prejudicar e destruir certos indivíduos que pareçam suscetíveis a tal tratamento. Eles gostam de ver as pessoas desmoronarem lentamente.

A QUE CONCLUSÃO PODEMOS CHEGAR?

Dá para notar a diferença? O que precisamos fazer é "ler" o propósito por trás de determinada ação. Se entendermos a ideia por trás daquilo, possivelmente teremos mais paciência com a grosseria de chefes vermelhos e, em condições favoráveis, ousaremos apresentar nossas críticas sobre como são inoportunos ao brigarem com os outros em público.

Mas, ao mesmo tempo, devemos ser extremamente vigilantes em relação às pessoas que têm traços de psicopatia. Elas não mudarão de ideia, independentemente do que você disser. Pelo contrário: um chefe psicopata reforçará o mau comportamento se perceber que você se ofendeu com aquilo. Portanto, se você acha que tem um chefe vermelho que pode estar aberto a conversas diretas e feedback, haverá um problema se você lhe disser quão mal se sentiu por causa de um comportamento dele. Afinal, se seu chefe for um psicopata e não uma pessoa vermelha, você acabou de lhe dar uma arma eficaz... contra você mesmo. A partir de agora, ele o atingirá com mais facilidade.

UMA ÚLTIMA PISTA

Já mencionei a ética de trabalho. Pessoas vermelhas, sejam chefes ou funcionários comuns, em geral trabalham muito. A menos que tenham perdido totalmente a fé na empresa ou prefiram se dedicar a coisas que consideram mais gratificantes, realmente trabalham pesado, talvez mais do que os outros. Os Vermelhos também tendem a fazer sozinhos a maioria das coisas porque acham que as realizam melhor que qualquer um. Muitos deles são totalmente inúteis quando se trata de delegar tarefas, pois não confiam nos colegas. O que resulta em longos dias de trabalho.

O psicopata, por outro lado, não tem intenção alguma de trabalhar. Ele prefere fugir das obrigações, delegar qualquer coisa para todo mundo e reclamar em voz alta se algo não der certo. Mas eles se demoram nos almoços, chegam atrasados ao trabalho, saem mais cedo e, quando enfim percebem que faltam apenas dois dias para a data de entrega, repentinamente dão pilhas de trabalho para seus funcionários. Como a capacidade dos psicopatas de avaliar as consequências é muito limitada, geralmente esperam até o último minuto. Então, exigem que todos trabalhem noite e dia até que a tarefa esteja concluída. Depois, quando o resultado for apresentado à alta gerência, o chefe psicopata assumirá o crédito por todo o trabalho. Ele não pensa duas vezes antes de se dizer responsável pela alta qualidade do que foi feito: quando os funcionários ameaçaram fazer corpo mole, ele teve que intervir e salvar a pátria. Apesar de a verdade ter sido justamente o contrário.

UM BOM E BEM-INTENCIONADO CONSELHO PARA TODOS OS MACHOS ALFA

Se você é Vermelho, independentemente da sua posição, esteja ciente do fato de que as pessoas o olharão esquisito se você agir de um jeito muito ardiloso. Lembre-se de que a maioria das pessoas realmente não entende sua maneira de pensar. Pode ser um bom plano descrever suas intenções com um pouco mais de clareza, para evitar ser chamado de psicopata pelas costas.

É o que às vezes acontece, isso eu garanto.

8
OS MANIPULADORES AMARELOS SÃO OS PSICOPATAS!

Acuse o outro lado daquilo de que você é culpado.
JOSEPH GOEBBELS

Correndo o risco de despertar a fúria de muitos Amarelos, direi sem rodeios: há semelhanças óbvias entre o comportamento amarelo e traços de psicopatia. De acordo com o checklist de Robert Hare, *falsidade*, *encanto superficial* e *eloquência* são traços comuns de psicopatia. Tais características são tão típicas de pessoas amarelas que não podemos ignorá-las. Além disso, os Amarelos são com frequência vistos como manipuladores. Acima de tudo, costumam exibir a própria importância, que é exatamente o que um verdadeiro psicopata faz sem pestanejar. Além disso, as pessoas amarelas tendem a culpar as outras quando tudo começa a dar errado, justo o que faz o psicopata. Sei que essa não é uma descrição particularmente agradável, mas por que não ver as coisas com o distanciamento necessário? É claro que os Amarelos também têm lados negativos. E, em certos casos, aqueles ao seu redor reagem fortemente a tais características. Os Amarelos em geral não percebem, pois não prestam atenção nas pessoas em torno. Eles falam e tomam conta da sala sem perceberem que muitas pessoas acham aquilo exaustivo.

Uma coisa que as pessoas amarelas costumam fazer é exagerar suas histórias. Em meu livro anterior, *Cercado de idiotas*, falei sobre um velho amigo, Janne, que gostava de florear as narrativas de suas experiências. Ele o fazia em parte para tornar as histórias mais divertidas e em parte para se

apresentar de maneira mais atrativa. Em uma ocasião, narrou uma experiência de quase morte quando ele e a esposa viajaram de barco para uma ilhota no litoral da Espanha em meio a uma violenta tempestade. Como a esposa dele já havia me contado que eles não tinham ido de barco, mas de avião, eu sabia que a história era inventada. Sem dúvida, era divertida, mas inverídica. E quando eu o confrontei com os fatos, ele ficou irritado e se calou.

Isso faz de Janne um psicopata? Não, longe disso. Ele simplesmente gosta de divertir os outros e, em seu entusiasmo para fazer as pessoas rirem — ou se emocionarem —, às vezes recorre a histórias que nunca aconteceram. Claro, ele deseja ser o centro das atenções, quer estar sempre sob os holofotes. Isso irrita muita gente, e essa reação não pode ser ignorada. Mas, em essência, ele é completamente inofensivo.

E — o que é uma pista importante — ele nem sempre faz isso. Contudo, quando ele está animado, sim, é preciso filtrar o que meu amigo diz se quiser ouvir algum tipo de experiência verdadeira.

MAS COMO SABEREI QUANDO SE TRATA DE UMA HISTÓRIA DIVERTIDA OU DE UMA MENTIRA?

Comportamento amarelo *versus* psicopatia. Uma observação interessante. Existem dois fatores que podem nos guiar aqui. Intenção e frequência.

Por “intenção”, me refiro ao objetivo de uma ação específica. Por que Janne exagera ao contar suas histórias? Qual é o motivo para isso? É para que a gente pense que ele é mais ousado do que realmente é? Para impressionar?

Não. A principal razão para ele recorrer ao que algumas pessoas chamariam de mentira é muito mais simples: o desejo de que as pessoas gostem dele e se divirtam. Lembre-se de que os Amarelos nos usam como plateia. E, com certeza, a história do barco que quase afundou em alto-mar foi fantástica. Nós rimos e quase choramos conforme ele descrevia a cena, então, sim, foi uma boa história. Exceto pelo fato irritante de não ser verdadeira.

Um psicopata tem uma atitude diferente em relação às mentiras. Eles mentem porque gostam de mentir, porque querem testar até onde podem ir. Eles realmente acham incrível que acreditemos neles, e isso os diverte. Se eu os expuser e os confrontar com a mentira, serei atacado na mesma hora. Eles apontarão o dedo para mim e dirão que o mentiroso sou eu. Que não sei do que estou falando.

Já vi psicopatas mentirem sem vacilar na frente de um grupo de pessoas. E quando todos, inclusive o próprio psicopata, percebem que ele foi longe demais, ainda assim o mentiroso não para. Ele continua falando até confundir todos os presentes e, no fim, ninguém sabe em que acreditar. Seria fascinante, não fosse ao mesmo tempo tão desagradável.

ENTÃO HÁ MUITAS SEMELHANÇAS PERTURBADORAS, CERTO?

O problema com os psicopatas é que não percebemos quando eles estão mentindo. Por outro lado, a pessoa amarela fica estressada e emocionalmente envolvida quando sua mentira é exposta. Ela ergue a voz, se esforça ainda mais e suas emoções se tornam evidentes. O Amarelo pode gaguejar e se atrapalhar, ao passo que o psicopata permanecerá impassível. O psicopata simplesmente faz mais declarações contraditórias até ficarmos totalmente confusos, mas a sua pulsação não aumenta, ele não demonstra os sinais clássicos de mentira, como tocar o rosto ou o pescoço. Apenas fica ali parado como se fosse a pessoa mais confiável do mundo.

Como podem ser tão imperturbáveis? Por que não ficam nervosos?

Porque não sentem nada. Não sentem remorso por suas mentiras nem empatia por quem é enganado: nada.

O mesmo se aplica a querer ser o centro das atenções. Os Amarelos apreciam o fato de estar em evidência. Eles gostam disso e pode ser difícil fazê-los descer do palco. Os psicopatas têm uma autopercepção grandiosa. Eles se consideram acima de nós em termos evolutivos. Intrometem-se com o objetivo de afastar os outros e passar a impressão de que são os únicos que sabem alguma coisa.

Mencionei a frequência como outro indicador importante. O Amarelo pode ser considerado extremamente agradável e encantador quando está bem-humorado. Contudo, em momentos menos alegres, pode ser extremamente rabugento e irritadiço. Quando submetidos a estresse, por exemplo, os Amarelos podem parecer muito difíceis de lidar para as pessoas em torno, nem um pouco encantadores. Eles levantam a voz,

reclamam, apontam o dedo, cheios de desprezo, para você e se eximem de qualquer culpa.

Como o psicopata se comporta sob estresse? Isso é muito interessante. Parece que eles não se estressam como nós. O motivo é que o estresse está relacionado, por exemplo, com a preocupação de não ser bem-sucedido, mas os psicopatas não têm esse temor. O estresse também pode ocorrer se você estiver muito preocupado com o que os outros vão pensar, mas isso também não é uma preocupação que incomode os psicopatas. Desde o início, eles acreditam que podem gerenciar qualquer coisa, portanto mantêm a cabeça fria enquanto as pessoas normais desmoronam. No campo de batalha, são os psicopatas que correm os maiores riscos, porque gostam do surto de adrenalina provocado pelo perigo.

Pense no que geralmente o faz se sentir estressado. Você pode trabalhar muito a semana inteira e realizar 97% de todas as suas tarefas. Mas, finalmente, é sexta-feira à noite e você pode ir para casa. No caminho de volta, começa a pensar nos últimos dias. Que semana! Meu Deus, quanta pressão! No entanto, o estresse experimentado não diz respeito aos 97% de tarefas concluídas, mas aos 3% que você não teve tempo de terminar. Essa é a reação mais comum; não é o que você fez que causa estresse, mas o que deixou de fazer. Porque você ainda terá que fazer aquilo.

Um psicopata não funciona assim. Ele não se importa com o que deixou de fazer. Isso não o incomoda nem um pouco, pois ele pode muito bem culpar outra pessoa se surgir um problema.

A consequência é que o psicopata sempre sabe o que está fazendo. Enquanto o Amarelo demonstra sintomas claros de estresse e pode ficar rabugento com os demais, já que não consegue manter as aparências, o colega psicopata continua com uma atitude positiva. O psicopata não é afetado e continua a vagar sorridente pelo escritório enquanto outros vão

sendo sufocados pela carga de trabalho. O psicopata vê com muito mais clareza o que deve ser feito e tem mais chances de conseguir realizar um trabalho em particular. E isso geralmente significa que, aos olhos da gerência, parecerão muito mais profissionais. Apesar da pressão desumana, o homem ainda está de pé. E sorrindo.

E a gerência olha para ele e pensa: quanto controle! Talvez devamos trazer esse cara para a nossa equipe de gerenciamento!

MAS VEJA BEM!

A frequência entre as mentiras também é evidente. Os Amarelos exageram (e talvez mintam) de vez em quando. O psicopata mente o tempo todo. Sobre tudo. Mesmo quando não há razão para isso. Eles apenas mentem.

Os Amarelos se sentem mal quando confrontados. Eles encaram as críticas de maneira pessoal e se sentem extremamente desconfortáveis por um tempo. O psicopata pouco se importa e mente ainda mais. Se alguém vier com críticas concretas — que todo mundo sabe que estão corretas —, o psicopata também tem um plano para isso. Seja lá qual for o grau de crítica ou confronto, o psicopata simplesmente ignora tudo isso. Ele pode fingir estar ofendido e arrasado, mas é apenas encenação. Isso não o afeta nem um pouco.

UM PEQUENO CONSELHO QUE VOCÊS AMARELOS NÃO PEDIRAM, MAS QUE RECEBERÃO MESMO ASSIM

É claro que existem diferenças importantes. Mas, se você é predominantemente Amarelo e está lendo isto, deve estar ciente do fato de que às vezes é visto como uma pessoa um tanto exaustiva — mesmo que não seja sua intenção. Sei que você não faz por mal. O problema é que nem todo mundo nota a diferença. Você precisa perceber que seus exageros e sua evidente imunidade às más notícias levam as pessoas à sua volta a se perguntarem quem você realmente é. Sua tagarelice interminável dá nos nervos da maioria dos Vermelhos e de muitos Azuis. Outros Amarelos provavelmente não se sentirão afetados, pois são tão maus ouvintes quanto você.

9
OS VERDES DESMOTIVADOS PODEM SER OS PSICOPATAS?

Não é verdade que os psicopatas nunca mudam. Eles mudam de máscara e de alvo.
AUTOR DESCONHECIDO

Hum, bem, espere um instante. O que os Verdes poderiam fazer para serem considerados psicopatas? Será que o autor pirou de vez?

Deixe-me desenvolver a ideia.

Algum tempo atrás, conversei com um pequeno grupo de gerentes que ouviram dizer que havia coisas a serem levadas em consideração ao se comunicar com a equipe. Será que essa linguagem de cores DISA seria a chave? Eles decidiram procurar a resposta, me convidaram para uma reunião e eu expus os conceitos para aqueles 25 gerentes.

Quando chego ao tema "fraquezas", costumo formular um exercício no qual peço às pessoas com qualidades opostas que descrevam os pontos fracos umas das outras. Isso significa que os Vermelhos descrevem os Verdes e vice-versa; os Amarelos descrevem os Azuis e vice-versa. Esperava-se que muitos (embora nem todos) dos gerentes tivessem traços vermelhos na personalidade, mas isso levou a alguns resultados inesperados.

Quando o comportamento verde foi descrito, surgiram características como "falta de vontade de mudar" e "teimosia". Mas "medo de conflito" e "desonestidade" também constaram da lista. E isso é interessante. Sabemos que os Verdes têm aversão a conflitos, e os Vermelhos notam isso. Às

vezes, encarar uma pessoa verde já é suficiente para o RH receber uma queixa.

Conversei um pouco com o grupo sobre as razões desse comportamento e o que isso acarretava. Para os Vermelhos, quem realmente tinha tanto medo de conflitos deveria fazer qualquer coisa para evitá-los. Mas o que os Verdes fazem é simplesmente varrer as rusgas para debaixo do tapete, o que a longo prazo simplesmente reforça o conflito. Se não for tratado, fica maior e finalmente ameaça explodir na cara do Verde.

Expliquei que as pessoas com essa cor tendiam a adiar as coisas desagradáveis de modo a justamente evitar conflitos. Mas um membro do grupo de gerenciamento não cedeu: “Eles entram na armadilha plenamente conscientes do que estão fazendo! Eles são psicopatas!”

Hum...

É verdade que os psicopatas costumam fazer coisas que sabem perfeitamente que não vão funcionar, mas sempre confiam na própria capacidade de resolver o problema que surgirá depois. Devo confessar que eu ainda não tinha pensado no comportamento verde dessa forma. E, quando outro gerente levantou a questão da desonestidade, a discussão prosseguiu.

“Fiz uma pergunta simples a um colega de trabalho: você vai à festa do escritório? Ele respondeu que sim, e voltou a dizer o mesmo quando perguntei de novo, para garantir que ele realmente iria. Sim todas as vezes. Mas acabou que ele queria dizer não o tempo todo.”

Antes que eu tivesse a oportunidade de responder, outro gerente vermelho exclamou: “Ele mentiu na sua cara!”

ENTÃO, O QUE FAZEMOS PARA SABER QUEM É QUEM?

Na verdade, não deve haver grandes problemas com o comportamento humilde e amigável que muitos Verdes têm, mas, mesmo assim, analisemos o assunto. Como disse anteriormente (e direi mais uma vez): existem psicopatas e pessoas com traços de psicopatia. Um desses traços obviamente é a questão da manipulação.

Enquanto pessoas amarelas tentam nos manipular abertamente ("Que casaco lindo! Ah, a propósito, você poderia me ajudar com este relatório?"), indivíduos verdes têm um comportamento completamente diferente. Ao que eu saiba, eles quase nunca são chamados de manipuladores, mas, ainda assim, manipulam diversas pessoas de forma constante. O truque é que ninguém — nem mesmo eles — percebe que é exatamente isso que estão fazendo.

Imagine uma situação em que um grupo de indivíduos planejou uma viagem para se divertir e restabelecer velhos laços de amizade. Talvez seja uma antiga turma de escola que se reuniu uma vez e agora quer continuar se encontrando, pois se divertiram muito na primeira reunião. Todos estão animados e conversam sobre a viagem há vários meses. Uma das pessoas do grupo disse o tempo todo que vai viajar também, mas não participa ativamente do planejamento, não mostra interesse no destino e quase não responde a e-mails nem atende a ligações. Quando confrontada com perguntas diretas, sempre diz que será ótimo. Mas isso é tudo.

Quando a data da viagem se aproxima, algumas providências precisam ser tomadas para garantir que tudo funcione direito. Várias tarefas são atribuídas a diferentes membros do grupo, e a pessoa verde é encarregada de verificar com o hotel se a reserva preliminar que foi feita está de fato confirmada. Os 23 quartos estavam reservados havia muito tempo, mas um

ponto importante era que todos deveriam ficar próximos uns dos outros, de preferência no mesmo corredor. Dessa forma, todos seriam capazes de socializar melhor.

No dia da viagem, todos estão no aeroporto cheios de expectativa. Muitos moram em outras cidades e alguns viajaram até 24 horas para chegar lá. Eles logo percebem que falta alguém. Certa pessoa, que tem se camuflado o tempo todo, mas que disse que também iria, não está presente. Quanto mais perto da hora do embarque, mais integrantes no grupo começam a se preocupar. Além de ser lamentável o fato de o amigo perder a viagem, ele também foi o encarregado de confirmar a reserva do hotel.

Quando um membro do grupo finalmente consegue falar com essa pessoa pelo celular, ela diz que talvez não vá porque não está se sentindo muito bem. Quando lhe perguntam em que pé estão as coisas em relação aos quartos do hotel, responde vagamente dizendo que na verdade não obteve uma resposta clara.

A revolta toma conta do grupo. Todos percebem a situação. A viagem está ameaçada porque ninguém sabe onde ficará hospedado.

A inação da pessoa verde prejudicou um grande número de pessoas que confiaram nela desde o início. Simplesmente se atrasando e não fazendo nada, ela aos poucos deixou o grupo dependente por conta de sua tarefa de confirmar a reserva do hotel. Eles foram manipulados por sua confiança em uma pessoa que disse uma coisa, mas queria dizer outra.

Talvez ela tivesse intenções obscuras; talvez quisesse puni-los por alguma injustiça, real ou imaginária, do passado; talvez tivesse sofrido bullying na escola e agora finalmente tinha um pouco de poder; talvez simplesmente não quisesse viajar. Ou era apenas uma pessoa verde que não estava disposta a agir e que, sem o hábito de assumir responsabilidades, acabou se omitindo.

Porque, nesse caso, é disto que se trata: uma pessoa que não queria assumir nenhuma responsabilidade. O problema é que ela temia tanto causar conflitos que nunca ousou dizer “Não, obrigada” aos entusiasmados ex-colegas de turma. Então ela meio que deixou o barco correr. Independentemente de qual seja o motivo: agindo assim, ela prejudicou todo o grupo. E isso é uma manipulação verdadeira, mesmo que pareça muito estranha. O comportamento passivo-agressivo pode claramente produzir tais efeitos, mesmo que você não acredite.

ENTÃO CHEGAMOS AOS VERDADEIROS PSICOPATAS?

O comportamento do Verde difere do comportamento do psicopata porque ele não está inteiramente ciente do que faz. “Mas, espere”, você pode exclamar, “o Verde no exemplo anterior sabia exatamente o que estava fazendo. Ele estava ciente de que suas ações trariam grandes problemas para várias pessoas!”. Sim, provavelmente sabia. Mas seus mecanismos de defesa se traduziam em optar por fechar os olhos para o resultado que se seguiu. Ele foi incapaz de contemplar as consequências dos próprios atos.

QUAIS SÃO AS CONCLUSÕES?

Observe que o psicopata está totalmente ciente do que está fazendo. Se o Verde considerasse as consequências de sua inação, teria sido de fato muita maldade deixar o grupo viajar para a Espanha sem ter onde ficar, não é mesmo?

O psicopata provavelmente seria mais ativo quando causasse problemas para o grupo, além de estar ciente do que estava acontecendo. A diferença é que, embora a pessoa verde se sinta mal por causa de seu comportamento, o psicopata não se importa em arruinar as férias alheias: na verdade, a culpa foi deles por terem sido tão idiotas.

É assim que o comportamento verde funciona. Eles fazem com que outras pessoas realizem o trabalho deles, sempre se esquivando. No fim, há sempre alguém que aparece e resolve as coisas com as quais o Verde não quis se incomodar.

UM CONSELHO PARA VOCÊS, VERDES: OUÇAM COM ATENÇÃO AGORA PORQUE EU SEI QUE VOCÊS CONSEGUEM

Nem mesmo vocês, Verdes, pensaram nisso, certo? Mas o fato é que realmente somos manipulados em diversas situações mais ou menos agradáveis por meio do comportamento passivo de vocês. Evitar a responsabilidade é um traço de psicopatia. E eu sei que vocês não querem ser vistos dessa forma. Portanto, levem em consideração a hipótese de mudar o comportamento nesse sentido.

Seu grupo passará a gostar ainda mais de você caso não se comporte dessa maneira.

Para os demais: façam o possível para acompanhar quem está enganando quem.

10
O AZUL FRIO E PERFECCIONISTA:
ESSE É O CARA!

Não sou psicopata. Sou um sociopata altamente funcional. Pesquise a respeito.
SHERLOCK HOLMES

Em uma palavra: não.

A pessoa azul não é automaticamente considerada psicopata. Nunca me deparei com tal situação. Burocrata e pedante? Com certeza. Terrivelmente obcecada por detalhes? Claro. Uma controladora perfeccionista ao extremo que nunca deixará passar nada até que tudo seja feito exatamente de acordo com o manual, e que também reclama e se queixa de todos os outros que não mantêm o mesmo padrão? Sim, sim, isso mesmo.

Mas psicopata? Não, essa não deve ser a nossa primeira suspeita.

Claro, todos nós já vimos o filme sobre o serial killer que nunca diz nada. Que tem a casa perfeitamente arrumada. Que organiza em ordem alfabética todos os globos oculares que arranca, de acordo com o sobrenome de suas vítimas. Mas isso só acontece nos filmes, certo? Na vida real, esse comportamento seria visto como indicador de um grave distúrbio de personalidade, em vez de um comportamento azul.

Existem, no entanto, traços de personalidade que podem dificultar a tarefa de distinguir indivíduos azuis de psicopatas. Imagine uma pessoa

extremamente azul que não tem qualquer traço de verde ou amarelo em seu perfil. Ela não está nem um pouco interessada em relações e acha que as pessoas em geral são um saco. Os Azuis preferem passar todo o tempo sozinhos e acreditam que, na sociedade em que vivemos, as pessoas falam demais.

COMO AGE O AZUL?

De maneira muito sóbria e clara. Sem interesse por pessoas e relações sociais, responde de maneira monossilábica. Se você pedir ajuda, ele a negará, porque você e suas necessidades não interessam. Muita gente acha que as pessoas azuis não têm sentimentos. Elas olham para você sem mover um músculo do rosto. Elas o observam, julgam, analisam. Mas sem dizer uma palavra. E muitos psicopatas fazem o mesmo. Eles olham para os outros como se estivessem avaliando objetos. É possível que se atrapalhem com a dificuldade de saber quando é hora de desviar o olhar. Alguns pesquisadores mencionam o olhar "prolongado" que recebemos de um psicopata que nos encara, pois eles não sabem qual é a reação correta que devem ter. Esse é um dos sintomas, na verdade. O olhar que mencionei na Introdução. E uma pessoa azul também pode se enganar quanto à hora certa de desviar o olhar.

O silêncio pode ser desafiador para quem estiver por perto. Como já disse, as pessoas azuis não sentem a necessidade de desperdiçar uma única palavra desnecessariamente. Muitas vezes, sabem a resposta de algo, mas não dizem nada. Afinal, ninguém lhes perguntou o que eles achavam.

Os psicopatas não se importam com os outros, e os Azuis só se importam com algumas pessoas: seus entes queridos. Se você estiver na periferia do círculo de conhecidos do psicopata, ele não demonstrará grande interesse. E você pode achar que são estranhos. Talvez não tanto quanto um serial killer, mas definitivamente estranhos.

PRECISAMOS DE UM EXEMPLO AQUI

Lembro-me da história de uma mulher que estava sendo entrevistada para uma vaga de emprego que ela realmente queria conseguir. O diretor administrativo era Amarelo, sorria muito e era positivo. O chefe do departamento financeiro, também presente na entrevista, quase não dizia nada, seus olhos mal se moviam, e a mulher começou a se sentir meio desconfortável. Após a entrevista, ela não tinha ideia de como se saíra.

Conheci os três, e é interessante incluir esse cara silencioso em um grupo. Se você fizer uma pergunta, ele é capaz de olhar para você por um minuto inteiro sem dizer uma palavra. Então, assentirá levemente. Bem, aquilo foi um sim. E isso definitivamente pode provocar arrepios em algumas pessoas mais voltadas para as relações pessoais. Trata-se de insensibilidade? Talvez não. Mas muitas vezes pode ser essa a impressão.

Você com certeza já ouviu o que sempre dizem após um tiroteio em uma escola ou um terrível massacre em algum lugar do mundo.

“Ele não falava e mantinha distância de todos. É preciso ficar de olho nesses tipos silenciosos.” (Se você está planejando um massacre, dificilmente contará isso para outras pessoas.)

COMO SEI SE ESTOU LIDANDO COM UM PSICOPATA OU COM UM PEDANTE?

Como já foi mencionado, o psicopata mente o tempo todo sem que haja motivo para tal. Os Azuis, por outro lado, não gostam de mentir. Se lhes fazem uma pergunta direta, dizem o que pensam — por mais incômoda que seja a resposta. Uma vez que raramente se interessam por sua reação a verdades desagradáveis, eles apenas dizem o que pensam.

O psicopata cativa os demais e mantém o bom humor daqueles que o rodeiam, para que ninguém perceba que ele está enrolando no trabalho. Com seu comportamento seco, os Azuis não encantam muita gente. Eles não veem a necessidade de cativar ninguém à toa e são difíceis de se entregar. Conversa mole não significa nada para eles.

O psicopata tem uma autoimagem grandiosa, se coloca no centro do palco e recebe o crédito pelas ideias dos outros. Uma pessoa azul costuma apontar os próprios erros e deficiências, já que nada é bom o bastante, nem mesmo ela.

É claro que pode acontecer de um indivíduo azul tentar fazê-lo mudar de opinião, convencê-lo a assumir a responsabilidade por alguma tarefa específica e assim por diante, mas isso ocorre abertamente. E é mais provável que ele o irrite com demorados argumentos teóricos. Em resumo, considero que é praticamente impossível ser enganado pelo comportamento puramente azul. Irritado, sim, com certeza. Enganado? Muito improvável.

UM PONTO IMPORTANTE

Em outra passagem deste livro, descrevo uma técnica de manipulação chamada *gaslighting*. Isso significa confundir alguém mudando sempre as regras do jogo. Os Azuis nunca fazem isso. Pelo contrário: eles seguem o plano determinado, independentemente do que aconteça. Entretanto, como falta disciplina para a maioria de nós, não temos esse controle. Então, quando às vezes arriscamos e cortamos caminho porque não lemos todas as instruções, a pessoa azul aponta coisas que não percebêramos anteriormente. "Por que você não fez isso ou aquilo?"

Isso pode ser meio confuso, pois parece que eles estão criando regras o tempo todo. Os psicopatas fazem exatamente isso. Eles adicionam ou subtraem as precondições com o objetivo de deixá-lo confuso e indeciso. Isso lhes dá poder sobre você, que, no fim, fica totalmente perdido.

A pessoa azul pode realmente exercer poder sobre você, embora na verdade faça o contrário. Ela aponta para o manual o tempo todo. Como você de fato não sabe o que há no manual, pode parecer que nunca poderá satisfazer os Azuis. Então talvez pense que, no fim das contas, eles são psicopatas.

A QUAIS CONCLUSÕES PODEMOS CHEGAR?

O comportamento azul não deve ser confundido com psicopatia, porque as pessoas com essa cor fazem o que dizem que vão fazer. São muito consistentes, o que é exatamente o oposto do que o psicopata faz. Seu amigo azul esgota um assunto específico enquanto o psicopata lê apenas um pouco para fingir ter conhecimento sobre todas as áreas.

UMA RECOMENDAÇÃO GERAL

Para aqueles que têm fortes traços de azul no perfil, eu gostaria de dizer o seguinte: o melhor que você pode fazer para evitar o risco de ser confundido com um psicopata é mostrar um pouco mais de interesse pelas outras pessoas e por seus sentimentos. Veja bem, muitas pessoas acham que os psicopatas são tão calmos e frios quanto os Azuis. É claro que isso é um mal-entendido, mas por que não agir de maneira prudente? De vez em quando você pode perguntar como as pessoas estão se sentindo. E demonstrar interesse pela resposta. Não custa quase nada. Apenas um minuto ou dois de seu tempo — sem dúvida valioso e bem administrado.

11
COMO ELES ME ATINGEM POR CAUSA DA MINHA COR:
SE EU FOR VERMELHO

As pessoas que querem usá-lo e manipulá-lo não o informarão sobre os seus pontos cegos. Elas podem desejar continuar usando-os a seu favor.
ASSEGID HABTEWOLD

Agora vamos dar uma guinada de 180 graus no assunto. Imagine um boxeador lutando contra Mike Tyson totalmente alheio ao fato de não poder erguer o braço esquerdo. Nunca lhe ocorreu que ele não seria capaz de erguer o braço esquerdo, mas ele ainda não sabe disso. Agora imagine ainda que esse boxeador enfrentará um Mike Tyson que acabou de descobrir sobre o braço do adversário. Sim, eu sei que isso parece improvável, mas me acompanhe e veremos se realmente é um exemplo tão descabido assim.

Como já mencionei, todos nós temos nossos defeitos, e um manipulador habilidoso está de olho exatamente nisso. Assim como Mike Tyson sempre baterá em você onde ele achar que o dano será maior, um psicopata procurará seus pontos mais fracos. Por quê? Pela mesma razão que Tyson: ele o quer de joelhos para poder acabar com você.

Vamos dar uma olhada em como cada cor cai mais facilmente na armadilha. Em breve você perceberá por que insisti tanto na importância do autoconhecimento. Sua principal força é conhecer a si mesmo. É preciso saber como os seus braços funcionam. Os dois.

Começaremos com o mais difícil de todos: os Vermelhos.

COMO O PSICOPATA MANIPULA UMA PESSOA VERMELHA

Pode parecer contraditório dizer que uma pessoa vermelha pode ser manipulada. Afinal, os Vermelhos são fortes e poderosos e não deixam ninguém mexer com eles. Retaliam imediatamente, o que deve torná-los invencíveis. São pessoas duronas, inflexíveis e competitivas que gostam de brigar. Como alguém poderia atingi-las?

Um dos principais problemas para se atingir uma pessoa vermelha é que o detrator precisará se esforçar muito. Portanto, as pessoas que têm medo de conflitos não chegarão a lugar algum. Em geral, apenas pessoas com vermelho no comportamento conseguem, com o tempo, suportar as brigas às vezes intermináveis.

Não, eles não brigam de modo incessante com aqueles que os rodeiam, mas se você conseguir que um Vermelho concorde com algo contra a vontade dele, surgirão conflitos. Faz parte do padrão e já deixei isso bem claro. Outras pessoas vermelhas podem lidar com isso, porque também não levam nada para o lado pessoal se não for necessário.

Nem os psicopatas.

Pense em si mesmo. Quando alguém o repreende, sobretudo uma pessoa com quem você se importa, isso vai afetá-lo. Você se sente desconfortável, talvez com uma pontada de dor na barriga ou no peito, quando é criticado ou vê aquele rosto zangado.

Mas como os psicopatas reagem? Resposta: eles não reagem. Os psicopatas quase não se importam. Não sentem nada. Observam sua expressão de raiva, ouvem suas palavras furiosas e suas zombarias agressivas. Mas não são afetados por nada disso. O que eles fazem é se perguntar como podem usar sua agressividade. Você pode ter certeza de que

existem exemplos de como psicopatas conseguiram convencer pessoas vermelhas a direcionar a raiva em outra direção, e lucrar com isso.

OS PONTOS CEGOS DOS VERMELHOS...

Grosseiros, arrogantes, agressivos, opressores, maus ouvintes, apressados, mandões, controladores, intolerantes e egoístas.

Podemos encontrar um exemplo muito simples em qualquer pátio de escola.

O garoto “A”, de baixa estatura embora muito astuto, que é frequentemente espancado pelo garoto “B”, procura o maior arruaceiro da escola, “C”, conhecido por sua suscetibilidade e seu pavio curto. O garoto A informa a C que B falou mal do encrenqueiro pelas costas. C perde a paciência e imediatamente agride B. Agora, A se vingou de B sem realmente precisar se envolver. E foi muito ajudado pela agressividade de C. Depois, é claro, ele poderá muito bem ir até B e dizer que lamenta o fato de ele ter sido espancado por C.

Um exemplo banal, talvez, mas a mesma psicologia pode ser usada em contextos mais amplos. Se em uma área da indústria, por exemplo, um dos líderes é famoso por ser vingativo, você terá uma situação perfeita para manipulação. Se puder direcionar a agressividade do líder em questão para que ele, por exemplo, se livre de seu pior concorrente, você então terá um ótimo recurso. O truque é garantir que você não seja pego no fogo cruzado.

E, uma vez que estamos falando em ficar na linha de fogo: imagine se A, B e C fossem líderes de países com enorme poderio militar. É...

O melhor para um psicopata, no entanto, é brincar com a consciência pesada do Vermelho (sim, os Vermelhos também têm consciência, mesmo que você discorde) e se atrever a fazer o inesperado. Indivíduos vermelhos geralmente são cercados por pessoas que tendem a manter um perfil discreto nos corredores. Mas imagine o que pode acontecer se encontrarem

alguém que seja o completo oposto. Que enfrente o poder do Vermelho cara a cara. O que poderia acontecer?

Vejamos um exemplo.

O CASO DE MIKE E PERNILLA

Mike trabalha em um conglomerado de mídia onde as engrenagens começaram a girar bem rápido desde a chegada da nova chefe. Mike não gosta de trabalhar. Ele adora seu alto salário, mas prefere ver outras pessoas fazendo o trabalho de verdade. Fica satisfeito de participar de reuniões importantes, nas quais pode se inflar e dizer para quem quiser ouvir como ele é valioso para a empresa. Diversos colegas de Mike identificam o padrão rapidamente. Ele recebe o crédito pelo trabalho dos outros e sempre se esquiva quando chegam as más notícias.

Mas Pernilla, a CEO da empresa e sua nova chefe, ainda não sabe disso. Mike a observou por um tempo e percebeu que ela é muito dominante, perde a cabeça com facilidade e não tem medo de repreender pessoas em público. Ela interrompe reuniões, entra e assume o controle. Exige informações de qualquer um a curto prazo e não se incomoda em gritar no corredor. Ela parece ser totalmente insensível às reações das outras pessoas. Os donos lhe deram a tarefa de arrumar a empresa, criar estabilidade e gerar lucros. Em doze meses, e sem pestanejar, ela demitiu um terço da equipe e trouxe novas pessoas que recrutou mais ou menos por conta própria. Ela mantém cada detalhezinho sob estrito controle.

Mike continua sem realizar nenhum trabalho de verdade. Em vez disso, almoça em restaurantes caros à custa da empresa e vai a reuniões com clientes importantes. Então passa o acordado nessas reuniões a outras pessoas para que elas organizem o que deve ser feito. Mas como ele não vai conseguir continuar se safando do trabalho, as coisas acabarão indo por água abaixo.

Antes de Pernilla entrar na empresa, Mike tratava os colegas de maneiras ligeiramente diferentes. Ele tinha uma sensibilidade natural para identificar

as fraquezas de cada um. Costumava ir a um dos gerentes seniores e reclamar por estar sob muita pressão por causa das grandes responsabilidades que lhe eram atribuídas. Isso levava o gerente em particular a assumir algumas de suas tarefas. Mike sempre sorria para outro gerente, puxava a cadeira e lhe trazia café. Isso o fazia parecer um cara muito legal. Com isso, Mike tinha um forte defensor toda vez que a questão de sua falta de produtividade vinha à tona.

Mike percebeu que Pernilla não cairia em nada disso. Ela suspeitaria se ele puxasse uma cadeira e se sentasse para bater papo, pois a adulação não funciona com os Vermelhos. Se Mike dissesse que estava trabalhando muito, Pernilla simplesmente responderia que todos estavam na mesma situação e que Mike teria que trabalhar mais. Então ele precisava lançar mão de outra tática com ela.

Mike percebeu que a nova CEO seria um osso duro de roer, mas ele não estava disposto a mudar de emprego. Estava na empresa havia muitos anos e vinha se dando muito bem para querer mudar. Portanto, teve que descobrir uma maneira de manter Pernilla longe de seu território. Depois de estudá-la a distância, ele teve algumas ideias. Ela parecia completamente insensível ao que as pessoas pensavam de suas atitudes rudes. A solução de Mike foi tão simples quanto brilhante. Em vez de fazer o que seria natural e se afastar de Pernilla — o que a maioria dos funcionários fazia após receber um tratamento grosseiro da parte dela —, ele se aproximou.

Ele exigiu se reportar diretamente a ela, embora na verdade houvesse ao menos um escalão de gerenciamento entre os dois. Mike percebeu que a CEO tinha o que chamam de “visão de helicóptero”. Ela via as linhas gerais, mas tinha dificuldade para perceber o que estava bem ao seu lado. Ela perdia detalhes importantes. Então, ele se posicionou muito, muito perto

dela. Dessa forma, poderia mantê-la sob controle e, ao mesmo tempo, perceber com antecedência se ela passasse a vigiá-lo.

Pernilla tinha uma mente muito aguçada e também queria relatórios de Mike. Ela ainda não tinha motivos para desconfiar dele, e ele fazia um bom trabalho dizendo aquilo que ela queria ouvir. Usava expressões como "resultados", "ritmo acelerado", "determinação" e "lucros", que ele logo percebeu serem do agrado da chefe. Ele também fez questão de mostrar admiração pela capacidade que Pernilla tinha de agir, mesmo não sendo popular. Isso se aproximava perigosamente da lisonja, o que não funcionaria. Ela era imune a tais tentativas e ficaria imediatamente desconfiada se ele começasse a inflar seu ego por meio de elogios.

Mike, no entanto, é mais esperto que isso. Ele diz que gostaria de ser mais racional, mais focado em um objetivo, em vez de se envolver com questões emocionais. Diz que gostaria de ser mais como... Pernilla. Então ele para de fazer isso. Ele não espera nenhum feedback ou algo parecido. Agora ele plantou em Pernilla a ideia de que a respeita, talvez até a admire.

Por que ele fez isso? Como foi capaz de correr esse risco? Os psicopatas têm uma percepção intuitiva a respeito da necessidade das pessoas. E até os severos Vermelhos precisam de aliados. Embora tomem decisões controversas, não são completamente insensíveis ou desumanos. Eles podem ser pragmáticos e fazer o trabalho deles, mesmo que isso signifique desperdiçar noites de sono. Mas, aqui, Pernilla subitamente encontra alguém que demonstra apreço por seus modos às vezes rudes. Ao contrário de praticamente todo mundo da equipe, Mike não demonstra ter medo dela (e não tem mesmo: psicopatas não têm medo de nada). E Pernilla pode vir a gostar disso.

Mike repete a dose. Ele diz para Pernilla: "Você pode não gostar que eu diga isso, mas estou realmente impressionado com a maneira como você

colocou esse barco de volta no curso.” Isso não é uma bajulação explícita. E, ao demonstrar estar ciente de que pode ter saído um pouco dos limites, evita que Pernilla fique com raiva. Em vez disso, ele se esconde atrás de uma máscara de honestidade à qual nem mesmo Pernilla é imune. Logo, sem perceber, Pernilla abaixa a guarda para Mike. Ela o considera um de seus aliados e acha que não precisa ficar de olho nele.

COMO ISSO ACONTECEU?

Embarcar em uma tentativa de manipular uma pessoa vermelha que a princípio pode parecer insuscetível a qualquer outra coisa que não suas próprias ideias, sem dúvida exige coragem. Somente alguém disposto a assumir riscos consideráveis ousaria tentar algo do tipo. Em alguns casos, seria uma grande estupidez. Principalmente quando se está lidando com um chefe com o poder de demiti-lo quando quiser.

Opa, agora voltamos a pensar de maneira lógica. Decidimos que não faríamos mais isso. Repetindo: os psicopatas não são como nós. Encontrar-se com um chefe que é famoso por odiar bajuladores e mesmo assim elogiá-lo abertamente nos causaria arrepios. Seria como entrar na cova dos leões e tentar dar um tapinha em uma fera faminta. Ninguém faria isso sem um bom motivo.

Para o psicopata, no entanto, tudo não passa de um jogo. E o jogo não lhe parece nem um pouco estressante. Ele não se vê correndo riscos. Se for exposto, simplesmente dará de ombros e começará a negociar uma boa rescisão caso seja demitido. É isso que as pessoas vermelhas precisam entender. Elas podem ser completamente enganadas por alguém que não considera o perigo algo *perigoso*. Os psicopatas irradiam autoconfiança mais do que a maioria das outras pessoas. E os Vermelhos percebem quando alguém é muito autoconfiante e geralmente o respeitam. Eles podem até sentir admiração por isso. Até que enfim alguém no seu nível.

Embora possam realmente perceber que, por exemplo, foram bajulados, os Vermelhos ainda podem sentir certo respeito pelo fato de seu parceiro ou membro de equipe ter tido coragem de fazer isso. E se há algo que os Vermelhos respeitam é justamente a coragem e a autoconfiança. Se souber

como, pode-se até dizer para uma pessoa vermelha que a ama — mesmo que você não acredite em uma palavra do que está dizendo.

E um método que funciona bem com pessoas vermelhas é elogiá-las — sutilmente, lembre-se disso — por algo que em geral é motivo de críticas. Por exemplo, muitos Vermelhos já ouviram alguém dizer que eles são insensíveis. Da parte deles, acham que apenas fizeram o que precisava ser feito ou disseram o que precisava ser dito. Sempre falo que os Vermelhos são capazes de suportar o fato de as pessoas não gostarem deles. Mas isso não é o mesmo quando as pessoas gostam deles. É claro que alguns Vermelhos podem achar que o fato de as pessoas terem medo deles faz parte do papel de ser um líder rigoroso, mas, assim como todo mundo, até mesmo os indivíduos dessa cor preferem que as pessoas gostem deles e os respeitem por serem quem são. Apenas não o demonstram da mesma maneira que os demais. Então, quando alguém se atrever a demonstrar seu apreço, isso pode vir a se tornar uma ferramenta eficaz.

OUTRO TRUQUE QUE TAMBÉM FUNCIONA

Você também pode forçar o Vermelho a reprimir seu mau comportamento. Por exemplo: sei que as coisas entrarão em erupção ao redor do meu chefe vermelho em determinado momento, mas não estou com disposição para experimentar sua fúria. Posso, então, usar uma técnica de manipulação clássica chamada “sentimento de culpa”. Porque até mesmo os Vermelhos têm consciência.

Vamos ver como estão indo as coisas para Mike.

MIKE E PERNILLA NOVAMENTE

Às vezes, até mesmo Mike precisa ser sincero com Pernilla. Em uma reunião, na qual sabe que precisará dar más notícias à chefe, já que um projeto cuja responsabilidade era totalmente dele foi por água abaixo, ele precisa de algo que a impeça de perder a paciência e repreendê-lo. Sabemos que ele ganhou a confiança dela como alguém que "diz as coisas como elas são". Embora seja Vermelha e não revele, ela tem sentimentos.

Este é o primeiro teste de Mike. Ele começa dizendo: "Agora você certamente ficará com raiva de novo, é claro." A razão para isso é que Pernilla passou a gostar de Mike e não quer magoá-lo. Então ela se contém e faz todo o possível para não perder a paciência. As notícias sobre o projeto são ruins, muito ruins, mas Mike sabe como resolver aquilo. Ele chega a ponto de descrever quais qualidades seriam necessárias para arrumar toda aquela bagunça. E, naturalmente, descreve Pernilla.

Ela toma isso como mais uma confirmação de sua firme personalidade e também assume a tarefa de arrumar a bagunça. E Mike, de maneira quase milagrosa, consegue delegar uma tremenda confusão à chefe de seu chefe. E já que conseguiu escapar de uma tremenda bronca, Mike voltará a tentar o mesmo. Agora ele sabe que Pernilla é capaz de se conter quando quer. E, enquanto a CEO arruma a bagunça, Mike almoça no Golf Club. Usando o cartão corporativo, é claro.

Pernilla está perfeitamente ciente de que é considerada um pouco grosseira, e, mesmo que não demonstre, isso a incomoda até certo ponto. Ela quer realizar um bom trabalho e faz de tudo para mostrar resultados aos donos da empresa. Ela está realmente satisfeita por ter conseguido se conter durante a reunião com Mike. Na verdade, chega a sentir certa gratidão pelo

subalterno, que a ajudou a manter a calma. E Mike pôde estreitar ainda mais os laços com ela.

Ele continua a fazer pequenos elogios, mas nunca abertamente. Por exemplo, ele faz breves comentários sobre Pernilla com outros membros da gerência quando sabe que a informação será passada adiante. Isso inclui mencionar ao diretor de finanças do grupo que ele está impressionado com a visão abrangente de Pernilla. O chefe de finanças, uma pessoa azul e honesta, transmitirá isso para Pernilla em algum momento. "Você sabe o que Mike me disse?" Essa é uma jogada extremamente inteligente, porque não faz Mike parecer um bajulador. Ao contrário, ele não disse isso diretamente para Pernilla porque sabe que ela não gosta de elogios.

Mike continua sem apresentar trabalho algum. Ele flana pelo escritório, recebe um alto salário e dirige um carro elegante que a empresa alugou, mas que, para a sua família, diz ter comprado. Todos os seus vizinhos acham que o carro é dele. Isso combina com Mike, porque ele gosta de status.

Em certa ocasião, um cliente importante entra em contato e reclama que nada foi entregue como devido. Mike consegue que a ligação seja passada para ele e é forçado a fazer algo. As informações do cliente estão corretas. Mike não ergueu um dedo para ajudá-lo, porque isso significaria muito trabalho; algo que ele não tem a menor intenção de realizar. Então ele vai até Pernilla e, com a linguagem corporal de alguém arrasado, diz que provavelmente ela o demitirá por isso, porque agora as coisas realmente deram muito errado.

Pernilla, que agora (sem perceber) já se acostumou às táticas de culpa de Mike, sabe quantos funcionários já foram trocados na empresa. E acaba decidindo que não demitirá Mike, seja lá o que ele diga. Ele chega a obter a promessa de que ela não o demitirá. Somente então libera as notícias que,

do começo ao fim, são absolutamente catastróficas. E, é claro, ele tem uma carta na manga para solucionar o problema.

E o circo pode se prolongar por mais algum tempo.

QUAIS SÃO AS CONCLUSÕES?

O truque com as pessoas vermelhas é que nada pode ser feito muito abertamente, e os manipuladores mais habilidosos sabem disso. Eles nunca vão ao cerne da questão. Em vez disso, escondem suas ações atrás de outra coisa. Uma pessoa vermelha imediatamente o confrontaria se você tentasse alguma besteira.

O método mais frequente do psicopata é fazer o que é totalmente inesperado. E, por meio de uma audácia absurda, pode até ter sucesso com pessoas vermelhas. Uma vez que eles adquiram a confiança necessária, o Vermelho simplesmente os ouvirá e concordará. Ele não vai verificar nada porque acha os detalhes uma chatice e não gosta de olhar para trás. O truque é se colocar no lugar da pessoa vermelha. E, como já mencionei, o psicopata não se abala ao contar mentiras descaradas para o chefe de seu chefe. Ele não ruboriza nem demonstra qualquer outro sintoma de estresse. (Não é muito mais complicado do que chamar um táxi num aplicativo, por exemplo. O que de pior poderia acontecer?)

As pessoas vermelhas também não pedem ajuda. Se começarem a achar que algo não está como deveria ser, tentarão resolver o problema por conta própria porque têm um pouco de lobo solitário dentro delas. Trata-se de uma notícia muito boa para um mestre manipulador, porque ele pode aplicar à vítima mais do mesmo remédio por um período de tempo extremamente longo antes que o Vermelho realmente consiga ajuda de outra pessoa.

Quanto tempo Mike sobreviveu à sombra de Pernilla? Bem, o exemplo é baseado em uma situação real, e, pelo que sei, ele ficou quase dez anos na empresa. Quando Pernilla finalmente o desmascarou, eu e meus companheiros tivemos que passar seis meses ajudando os colegas de trabalho de Mike a lidar com o problema. O caos que ele deixou foi tão

generalizado que era quase impossível assimilar tudo aquilo, e, nos momentos mais difíceis, ninguém mais confiava em ninguém.

12
COMO O PSICOPATA MANIPULA UMA PESSOA AMARELA

“Por que estou deixando você me consolar?” Ele olhou por sobre a cabeça dela. “Porque me certifiquei de que você não teria mais ninguém a quem recorrer.”

KRESLEY COLE, *LOTHAIRE*

Em grande parte, a fraqueza dos Amarelos é que eles se recusam a falar sobre suas fraquezas. Fazer isso é absolutamente deprimente e eles acreditam que as pessoas em geral se concentram demais em coisas negativas. Não devemos ser felizes e positivos? Claro, às vezes é revigorante ver o lado bom da vida, mas se você se depara com uma pilha de lixo, deve ser capaz de lidar com aquilo que é de verdade.

Tipicamente, o Amarelo é uma pessoa voltada para os relacionamentos. Relações numerosas e divertidas são o que há de melhor na vida. Eles gostam de ter gente ao redor quase o tempo todo e de socializar ao máximo com diversas pessoas diferentes. Isso é extremamente positivo porque recebem energia dos outros. E também retribuem com muita energia. Eles querem se divertir, rir, brincar. A desvantagem disso é que eles normalmente dependem de outros para funcionar de acordo. Sem muita gente com quem interagir, eles meio que se tornam menores do que realmente são. Eles não se sentem estimulados e suas ideias começam a secar. Nada mais é tão divertido. Eles não conseguem conversar, brincar e rir com os outros nem se relacionar com as pessoas em torno.

Definitivamente social. E essa é a chave para a derrota do Amarelo. Não ter alguém com quem conversar de maneira espontânea pode ser a pior coisa para ele. Como uma pessoa amarela precisa falar, é necessário que haja alguém para ouvir. Um psicopata inteligente que pretenda controlar uma pessoa amarela iniciará o processo de manipulação separando sua vítima das outras pessoas. O psicopata simplesmente isola o Amarelo dos amigos, da família e da participação de diversas atividades sociais. Nada de happy hour após o trabalho. Pouco a pouco, corta a rede de contatos da vítima amarela, gradualmente puxando-a para mais perto de si.

O que se ganha com isso é óbvio: se a vítima não tiver ninguém mais com quem conversar, o psicopata assumirá o papel da única pessoa que a ouve, a única que realmente se importa, que ainda gosta do Amarelo apesar de seus defeitos e limitações (porque você pode ter certeza de que o psicopata já informou o Amarelo a respeito disso). O psicopata desempenhará o papel da única pessoa que restou para o Amarelo. E isso o tornará incrivelmente mais importante para a vítima. E se o psicopata também a abandonasse? Então ela não teria mais ninguém!

Mas como um psicopata consegue fazer isso? É absurdamente simples: usando as fraquezas do Amarelo e voltando-as contra ele. E qual é mesmo a lista de fraquezas dessa cor? Vamos dar uma olhada.

FRAQUEZAS DA PESSOA AMARELA

Ela é egoísta, superficial, egocêntrica, exageradamente autoconfiante, promete muito mas não produz nada, sem concentração, descuidada, esquecida, melindrada, sensível, desorganizada, tola, tagarela e péssima ouvinte.

A lista poderia se estender, mas é claro que nem tudo isso se aplica o tempo inteiro a todos os Amarelos. Se ousássemos confrontar uma pessoa amarela com essa lista, ela se revoltaria. Ou, talvez, até ficasse triste. E isso nos dá uma dica importante: a maioria de nós não deseja entristecer outra pessoa deliberadamente. Não queremos magoá-las, não queremos que fiquem aborrecidas conosco.

Mais uma vez: um psicopata não liga para os sentimentos alheios. Ele realmente não se importa em fazer o Amarelo se lembrar dessas coisas. O psicopata conseguirá o que quer, custe o que custar. E se para isso seu amigo ou parceiro amarelo acabar chorando toda noite antes de ir dormir... bem, é a vida.

Por exemplo, o que o psicopata falso e manipulador faz é confidenciar que alguém de quem a vítima realmente gosta disse algo depreciativo a respeito dela. Que facada pelas costas! Então o circo está armado.

Ofereço aqui um exemplo:

O CASO DE LARS E ANNA

Lars é um sujeito alegre e positivo que gosta de conversar com todo mundo. Ele é aberto, tem uma natureza animada e está sempre com um sorriso no rosto. Todos parecem gostar dele e, mesmo que às vezes seja um tanto egocêntrico, se dá bem com a maioria das pessoas. Ele começa a namorar a psicopata Anna, que o decifra rapidamente, uma vez que ele não é muito difícil de entender. Ele é aberto a respeito de tudo, talvez até demais. Anna logo emula os modos de Lars, e faz com que ele se sinta confortável ao seu lado. Ela brinca, ri e é vulgar na medida certa para ele achá-la atraente.

Seja lá por qual motivo, Anna quer ter Lars só para ela, pois assim poderá controlá-lo totalmente. Por enquanto, não precisamos nos preocupar com o verdadeiro motivo. Mas Lars conhece muita gente. Ele parece ser amigo de todo mundo! Ela precisa começar por algum lugar.

Então, Anna confidencia ao namorado que Simon, o melhor amigo dele, disse que está começando a se cansar da maneira como Lars sempre exagera as coisas. Lars sabe muito bem que faz exatamente isso: acrescenta algo, tende a exagerar para que algumas coisas pareçam melhores do que de fato são. Mas não faz isso para irritar os outros; simplesmente acontece. Mesmo que não tenha nenhuma intenção maligna, Lars pode vir a acreditar que Simon realmente reagiu ao seu comportamento.

Anna vai garantir que não deve ter sido nada sério, mas, na semana seguinte, Lars vem a saber pela namorada que Simon também acha que ele é muito exibicionista em situações sociais. Agora, Lars realmente começa a ficar triste. Em parte porque ele é extremamente sensível às críticas, algo que Anna percebera desde o início, mas sobretudo porque é doloroso ouvir isso de um grande amigo como Simon. Ele sente como se tivesse sido apunhalado pelas costas.

Lars acaba refletindo a respeito. Na verdade, aquilo lhe parece muito estranho. Será que Simon realmente disse isso? Mas ele ainda não tem nenhum motivo para duvidar de Anna, que relata mais algumas coisas de Simon que parecem completamente verossímeis.

Agora, Lars está seriamente preocupado. Ele decide conversar com Simon e resolver aquilo, mas Anna o impede. Ele não quer começar um conflito, não é mesmo? Isso é outra coisa que desde o início ela entendeu a respeito de Lars: que ele não gosta de briga. Em vez disso, sugere que ambos se afastem de Simon por um tempo, deixando-o em paz para que ele supere aquilo. Afinal, ele anda um tanto mal-humorado ultimamente. Ela não consegue entender o que aconteceu com Simon, que tem estado tão negativo nos últimos tempos. Será que está passando por um momento difícil? "Deixe-o em paz por algum tempo que ele logo voltará ao normal, você não acha?" Lars concorda. Aquilo lhe parece razoável. E fica bastante satisfeito por alguém ainda ser capaz de pensar racionalmente.

Logo, Anna tira Simon de cena por completo, e faz isso parecer ter sido uma escolha do próprio Simon — quando, na verdade, é ela quem está por trás de tudo. É claro que esse é um processo demorado, pode levar meses, mas Anna tem todo o tempo do mundo para afastar Simon de Lars.

Enquanto esse processo está em marcha, ela mantém Lars ocupado com outras coisas. Mas ele está sofrendo. Não é nada bom perder a amizade de Simon. Eles se conhecem há muitos anos e ele era de fato seu melhor amigo. Quando Lars levanta a questão com Anna e diz que decidiu entrar em contato com Simon — eles já trocaram mensagens e marcaram um almoço —, ela cria uma situação qualquer que efetivamente impede o encontro dos dois. Ela não quer que Lars e Simon resolvam nada.

No mesmo dia em que Lars vai almoçar com Simon, Anna ou tem uma explosão de raiva em casa e alega que Lars não a ama mais, ou diz que está

enfrentando uma crise no trabalho, ou subitamente descobre que tem uma doença grave. Pode até ser que um parente próximo tenha morrido. Seja lá o que for, Lars tem que ficar em casa para apoiá-la. Ele não vai almoçar, pois é um homem de bom coração que deseja o bem de todos. A próxima tentativa de agendar um encontro termina da mesma forma. Sem perceber, logo um ano se passou e ele não conversou com Simon.

Ops! Mas como isso acabou acontecendo?

Não há dúvida de que os Amarelos são especialmente sensíveis quando se trata de perder seus relacionamentos. Isso gera estresse e os desequilibra. E uma maneira de mantê-los desequilibrados é semear minúsculas sementes de dúvida em sua mente. Comentários do tipo “Você realmente precisa falar de si mesmo o tempo todo?” geram confusão na cabeça do Amarelo. Certamente, é verdade que um grau de egocentrismo faz parte de seu comportamento, mas, às vezes, até mesmo um Amarelo deve poder ser quem é, e todo mundo gosta de falar de si mesmo às vezes. Mas o psicopata faz todo o possível para que isso deixe o Amarelo com um peso na consciência. O psicopata continuará mencionando seu egocentrismo e dizendo que isso o faz se sentir mal. É claro que a pessoa amarela não quer provocar esse sentimento, de modo que evita falar de si mesma. Muito em breve, para de sonhar e estipular suas visões, e o caminho para a queda é uma questão de tempo.

Há mais estratégias à disposição. O psicopata também pode alegar que disse isso ou aquilo para o Amarelo há muito, muito tempo. Quando a pessoa amarela diz não se lembrar do que foi dito, a resposta é: mas você nunca escuta. Isso também é verdade. Ser bom ouvinte não é sinônimo de comportamento amarelo. E a pessoa com essa cor também sabe disso. O problema é que os Amarelos têm tanto a dizer que se esquecem de ouvir o que os outros falam.

Veja bem: uma coisa é explicar a uma pessoa amarela que ela está causando confusão e irritando todo mundo por não ouvir o que os outros dizem e apelar para que ela deixe as pessoas falarem com mais frequência. Isso é feedback, de preferência apresentado de maneira agradável, para que ela tenha a chance de digeri-lo de modo saudável e, quem sabe, até mudar de comportamento. Outra coisa é estar sempre reclamando que elas não ouvem, inventar coisas que nunca foram ditas e afirmar que elas também não as ouviram. Isso é manipulação psicológica. E o psicopata, em sua perseverança, pode realmente alcançar o que outros não conseguem: fazer com que a pessoa amarela, namorado ou namorada, colega ou chefe, lhe dê ouvidos. É isso o que um psicopata faz se quiser algo específico.

Existem diversas maneiras de acabar com os Amarelos. Diga repetidamente que eles devem ser mais sérios, que não devem rir tanto nem brincar o tempo todo. Que devem levar a vida mais a sério. O psicopata pode fingir se ofender com quase todas as piadas que o Amarelo contar. Tudo pode ser criticado. Como você foi capaz de fazer essa piada? Foi totalmente inadequado, você não viu como as pessoas reagiram? E o humor, que é uma característica tão importante do Amarelo, começa a murchar. Ninguém mais o reconhecerá, e mais e mais pessoas se distanciarão dele porque se tornou chato e esquisito.

COMO VÃO AS COISAS COM LARS E ANNA?

Após dezoito meses com Anna, Lars não é mais o mesmo. Simon está totalmente fora de cena, assim como um círculo inteiro de amigos de quem Lars realmente sente falta. Mas eles lhe deram as costas. Não gostam mais dele. O problema é que é terrivelmente difícil encontrar novos amigos, já que ele se tornou consciente da péssima pessoa que é. Na verdade, ele não fazia ideia de que os outros o viam como narcisista e egocêntrico.

Toda vez que ele e Anna vão a um jantar ou a uma festa, ela depois enumera quais erros ele cometeu durante a noite. Ele interrompeu Jan ou a esposa de Jan; ele contou uma piada inadequada para Håkan e conversou demais com Mia. Talvez ele de fato tenha se alongado demais com Mia, mas isso porque ela não o conhecia e ele queria ter a chance de conversar com uma pessoa nova, alguém que não sabia que na verdade ele era um cretino. Foi realmente um alívio ter alguém com quem conversar, e Mia riu a noite toda de suas bobagens.

Anna, que sabe muito bem quanto Lars se divertiu, deseja que ele tenha lembranças ruins daquela noite. Então, faz uma cena em casa, na qual o acusa de ter flertado descaradamente com Mia. Anna chora e grita, e quando Lars a acusa de estar com ciúme sem motivo, ela retruca dizendo que o ama muito e tem muito medo de perdê-lo. Será que ele poderia prometer nunca mais falar com Mia? Aquilo deixa Lars com a consciência tão pesada que ele concorda com essa promessa completamente absurda.

Obviamente, toda a cena de ciúme é falsa. Um psicopata não sente ciúme. Isso exigiria que Anna realmente gostasse de Lars, ao menos em algum nível, mas não é disso que estamos tratando aqui, mas de controle. (Na verdade, é bem provável que Anna seja infiel a maior parte do tempo. Como já disse, os psicopatas costumam ser promíscuos e Anna

provavelmente não é exceção. Lars, por sua vez, é tão desatento aos detalhes que mesmo que Anna voltasse para casa com o sutiã do lado do avesso, ele não perceberia.)

Após vários meses de situações semelhantes, Lars não consegue mais sair. Ele prefere ficar em casa. Fica sentado em silêncio vendo TV nos fins de semana, mas apenas o que Anna escolhe. Ela prefere assistir a filmes antigos em preto e branco, que ele acha uma chatice, mas essa é a única ocasião em que ela se senta perto dele no sofá. E agora Lars está tão faminto por contato humano que, embora esteja extremamente infeliz com Anna, sente-se disposto a fazer qualquer coisa para satisfazê-la. Ela é tudo o que ele tem no momento.

QUAIS SÃO AS CONCLUSÕES?

Isole-se. Pare de brincar. Pare de ser tão infantil. “Me dê mais atenção, muito mais. Senão eu vou largar você.” E a pessoa amarela cai de vez na rede do psicopata.

Deixe-me enfatizar o seguinte: existe muita gente que usa maneiras mais ou menos decentes para tentar afastar o antigo círculo de amizades do parceiro. O objetivo geralmente é obter controle, e o ciúme costuma ser parte da equação. Claro que não é certo fazer isso. Mas não me canso de repetir: se alguém tentar controlá-lo, você deve dar um passo atrás e se perguntar por que ele — ou ela — está se comportando de tal maneira. Você deve questionar imediatamente esse tipo de influência. E, óbvio, nem todas as pessoas que usam esse método são psicopatas. Às vezes são simplesmente ciumentas. Certifique-se de não haver motivo para isso.

Mas é importante lembrar que, embora não sintam ciúme nem tristeza, os psicopatas podem *fingir*. Eles aprenderam a dizer coisas do tipo “Você não me ama mais. Vi como você olhou para aquela mulher, e ela é muito mais bonita do que eu”. Mas, na verdade, tudo o que eles querem é controle.

No exemplo de Lars, vimos como Anna o isolou pouco a pouco. A pergunta que podemos fazer agora é: se Lars não quiser mais sair de casa, isso também não seria muito entediante para Anna? Não, não mesmo. A questão é que Anna vai aonde quiser e quando tiver vontade. E se Lars reclamar que ela está se divertindo enquanto ele fica em casa, ela também tem uma resposta pronta. Será que ele não quer mais que ela faça o que gosta? Não tem noção de como isso pode ser egoísta, Lars?

Embora seja imaginário, esse exemplo descreve como um psicopata habilidoso lidaria com as coisas.

13
COMO O PSICOPATA MANIPULA UMA PESSOA VERDE

As regras são simples: elas mentem, nós sabemos que estão mentindo, elas sabem que nós sabemos que estão mentindo, mas elas continuam mentindo e nós continuamos fingindo acreditar nelas.
ELENA GOROKHOVA

A fraqueza dos Verdes é, em grande medida, ter medo de conflitos. Os conflitos são desagradáveis e parecem espreitar em cada esquina. Somente os encrenqueiros se ocupam com esse tipo de coisa, e ter que dizer a verdade é difícil para uma pessoa verde. Por exemplo, ela pode não gostar do novo suéter do amigo, mas, em vez de dizer a verdade, vai elogiar seu bom gosto para se vestir. Ela nunca tinha visto um suéter tão elegante. Isso se torna um problema, é claro, quando o amigo oferece o suéter emprestado.

A mulher verde também tem medo de mudanças e não gosta de novos planos, principalmente se não houver pressa. Então, pode se fechar. Ela não quer estar no centro das atenções nem ser criticada em público. Tampouco gosta de conversar em grandes grupos, ou seja, mais de cinco pessoas, a menos que as conheça bem. Ela é introvertida e um tanto observadora. Às vezes, pode ser muito difícil obter respostas dela, mesmo quando lhe perguntam diretamente. E ouvir um "sim" quando o Verde quer dizer "não" é extremamente comum.

De quais dessas fraquezas o Verde tem conhecimento? Naturalmente, isso varia de pessoa para pessoa, mas ser descrito como alguém que "não está disposto a mudar" provavelmente é o que mais ouvem. "Você nunca

quer pensar em nada, só fica aí sentado. Não podemos mudar, redecorar, alterar alguma coisa?” Não, as coisas estão bem como estão!

FRAQUEZAS DA PESSOA VERDE

Tem medo de conflito, é apática, sem vontade de mudar, teimosa, mal-humorada, reservada, covarde, passiva, omissa, não assume responsabilidades, é desonesta, não fala com, mas *das* pessoas, é muito indecisa e sensível a críticas.

Portanto, se quiser atingir uma pessoa verde, o psicopata tenderá a direcionar seus ataques à sensibilidade às críticas e ao medo de conflitos que os Verdes sentem. Em essência, há duas maneiras de atingir uma pessoa com essa cor. É claro que existem muitas outras, mas, em geral, os Verdes são vulneráveis a dois comportamentos específicos. Qual deles adotar dependerá se for uma relação de trabalho ou se se tratar de uma amizade ou de um relacionamento amoroso.

Analisemos agora um relacionamento pessoal. A mulher verde muitas vezes sabe que é um tanto desmotivada e sem iniciativa. Ao lado de um homem igualmente verde, ela logo se verá sentada no sofá enquanto seus sonhos e planos para o futuro simplesmente permanecem como sonhos e planos para o futuro. Se nenhum deles começar a se mexer, o trabalho não será concluído. O que nos leva — paradoxalmente — ao comportamento vermelho. Não é impossível que uma pessoa verde se impressione com a capacidade de agir de seu oposto. O Vermelho tem uma personalidade poderosa, não perde tempo falando bobagem e age de forma clara e distinta a respeito de todas as questões. Sempre há algo acontecendo, e uma pessoa vermelha bem-disposta pode fazer um número inacreditável de coisas em muito pouco tempo. Construiria uma cerca ou pintaria uma garagem na velocidade da luz.

É melhor repetir: estou perfeitamente ciente de que este é um exemplo simplificado, mas sei que você entendeu o princípio. A maneira de alcançar

o Verde *pode ser* fingindo ser Vermelho. Mostre que você é alguém em quem eles podem confiar quando as coisas se complicarem. E como ficam felizes por não terem que assumir o fardo de tomar muitas decisões que possam ter implicações de longo prazo, indivíduos verdes entregam todas as decisões à outra pessoa, que, portanto, tem carta branca para agir.

Assim que o psicopata conquista a confiança da pessoa verde e “se aproxima” dela, começa a manipulação.

Infelizmente, o exemplo a seguir é 95% baseado na vida real.

O CASO DE KICKI E ULF

Kicki é uma mulher amável e gentil. Tem três filhos, todos com menos de dez anos, e está solteira há pouco mais de um ano. Não é uma vida da qual ela goste, mas desde o divórcio não encontrou a pessoa certa. Os homens com quem namorou eram muito parecidos com ela — ou seja, muito passivos — ou estavam sempre com muita pressa, querendo levá-la para a cama.

Então ela conhece Ulf, colega de uma amiga de Kicki, Kristina. Eles se esbarram por acaso em uma festa ao ar livre na vizinhança, e Ulf logo fica de olho em Kicki. Ele não faz nada, mas passa meia hora estudando como ela se comporta, com quem fala, o que parece fazê-la rir. Então vai até ela e se apresenta. Ele é simpático, mas ao mesmo tempo dominante. Ele busca uma bebida para ela, sugere o que comer no churrasco e toma toda a iniciativa. Mas ele não flerta com ela. Isso a surpreende, já que todos os homens que sabem que ela está solteira fazem exatamente isso. Ela está ciente de que a maioria dos homens da festa gostaria de levá-la para a cama.

Ulf tem planos mais ousados. Ele percebeu que Kicki é tímida e que precisará de tempo para se acostumar com ele. Então, vai embora da festa sem se despedir. No entanto, aparece três dias depois no supermercado que ela frequenta. Que coincidência! Eles conversam e ele faz suas compras com celeridade e eficiência, enquanto Kicki se demora diante das prateleiras. Agora ela está impressionada com a rapidez com que ele decide o que quer. Se ao menos pudesse ser mais assim! Ele sai do estabelecimento mais rápido do que entrou. Após repetir esse comportamento diversas vezes, Ulf a convida para jantar, eles acabam na cama e, em uma semana, ele se muda para a casa dela.

Ainda não sabemos qual é o objetivo de Ulf. Mas se ele pretende explorar alguém o maior tempo possível, não há melhor presa do que uma pessoa verde. Ela vai querer ajudar, dar apoio, porque essa é uma das principais forças dessa cor. Ulf pode dizer que mora longe e que a casa dele é muito sem graça. Seria melhor se encontrarem sempre na casa dela. Pouco a pouco, ele se muda para lá. Totalmente impressionada com a energia de Ulf, Kicki o deixa fazer o que quiser em sua casa. Ele muda sua mobília favorita de lugar, enche a geladeira com a comida de que gosta, empurra as roupas dela para um lado do armário. E estaciona um carro muito chamativo na garagem. Um carro que ele, por algum motivo, nunca parece usar.

A maneira de Ulf controlar Kicki é totalmente diferente de como Anna controlava Lars. Para começo de conversa, Kicki não é alguém que vive saindo. Ela também não convida muitos amigos quando as crianças passam o fim de semana com o pai. Não, o estilo dela é dedicar todo o seu tempo livre e sua atenção ao parceiro. Isso é algo que Ulf usa imediatamente. Ele a deixa fazer compras, lavar suas roupas, passar suas camisas, limpar a casa, preparar a comida — todas essas tarefas que Ulf não gosta de fazer. Dessa forma, ele faz Kicki se sentir importante e valiosa aos seus olhos.

Não demora muito e ele tem um probleminha com o salário. O financeiro cometeu um erro: será que ela poderia lhe emprestar o equivalente a algumas centenas de euros até que os idiotas do escritório resolvam a bagunça?

Se ela concordar, a barreira foi rompida. Ele só pediu um pequeno empréstimo. Não pediu uma soma absurda logo de primeira, mas algumas centenas de euros já estão no papo. E, naturalmente, Kicki concorda. Ulf é muito confiável. É claro que ele lhe pagará de volta. Mas não está nos planos de Ulf devolver o dinheiro. Ele sabe que pode explorar a bondade

inata de Kicki. Para ele, isso é um teste. Agora Ulf sabe que ela está pronta para abrir a carteira. Então segue em frente, um passo de cada vez. Sempre que vão a um restaurante, ele esquece a carteira, mas ela não se incomoda em abrir a dela. Ele quer ver até onde pode ir.

E, uma vez que comece a lhe dar dinheiro, Kicki continuará fazendo isso. Porque é assim que funciona. Assim que começar a ajudá-lo, ela o ajudará de novo. E de novo.

COMO VOLTAR OS PONTOS FORTES DE UMA PESSOA CONTRA ELA

Quando um psicopata escolhe uma vítima amarela, o jogo é uma questão de anular, mudar a visão da vítima sobre si mesma, para que o psicopata possa controlá-la. Mas os Verdes não têm egos inflados. Eles não andam por aí pensando que são melhores do que os outros. É mais provável que se anulem e exponham suas fraquezas para quem quiser ouvir. Tudo o que o psicopata precisa fazer é alimentar essa característica. Reforçar uma coisa ou outra. Afinal, até mesmo as pessoas verdes querem ter gente ao redor.

Assim como os Amarelos, os Verdes são pessoas voltadas para relacionamentos, e o isolamento do restante do mundo é uma ameaça terrível. Por exemplo: tudo o que o psicopata precisa fazer quando uma mulher verde se olha no espelho e diz que engordou é concordar. “É, talvez você tenha ganhado alguns quilos.” Todos os homens sabem que é perigoso fazer uma constatação dessas, mas, para aquele que realmente pretende anular a mulher, basta confirmar: “Você engordou.” E sua autoestima — que já era baixa — recebe outro golpe.

Após preparar o jantar, ela quer saber se o molho estava mesmo gostoso. Bem, talvez pudesse ter um pouco mais de sal, um pouco menos de manteiga, uma cor totalmente diferente ou ser servido mais quente. É necessário absurdamente pouco para manter uma pessoa verde em suspense quanto ao seu desempenho. E, caso ela reclame, ele só precisa elevar a voz um pouquinho, só um pouquinho. O psicopata habilidoso só precisa aumentar ligeiramente o tom para que ela fuja de um possível conflito. Porque, como sempre, ela não quer começar uma briga.

Como a mulher verde cuida da família e se preocupa com a forma como seu núcleo é visto pelos demais, isso também pode se tornar uma arma

efetiva. Se o psicopata quiser algo — dinheiro, tempo livre, alguma fantasia sexual que seja muito ousada para a mulher verde —, tudo o que ele precisa fazer é sugerir que pode abandoná-la.

Isso seria um castigo que a mulher verde não está preparada para receber. Ela deve demonstrar que é capaz de manter um parceiro. Existem diversas histórias de como homens conseguiram convencer mulheres a fazerem as coisas mais incríveis, apenas pressionando seus pontos mais fracos.

COMO TERMINOU O DRAMA DE KICKI E ULF?

Após seis meses, Kicki e seus filhos só comem o que Ulf aprova. Pode ser uma questão de ele querer apenas frango ou apenas carne vermelha, ou ser vegetariano. Não importa. Sem exceção, a comida é comprada por Kicki. Infelizmente, Ulf teve alguns problemas temporários no trabalho e está sem renda. Ele vendeu o carro e ela se atreveu a perguntar que fim levou o dinheiro. Isso resultou em um conflito violento, no qual ele fingiu estar ofendido com as insinuações de Kicki. Então ele ficou bravo, muito bravo. A fúria de Ulf foi tão grande que Kicki — com medo de conflitos — nunca mais voltou a contradizê-lo.

Claro que tudo isso foi planejado. Ulf sabia o tempo todo que Kicki tem medo de brigas. E gritar com ela era a melhor coisa que ele poderia ter feito. Agora, basta um olhar zangado e ela cederá e lhe dará tudo o que ele quiser. E ele aceitará sem hesitar. Mais uma vez: Ulf não gosta de Kicki. Devemos nos lembrar disso. Ela é apenas um ativo substituível, nada mais.

Nesse caso, trata-se principalmente de dinheiro. Ulf gosta de TV. Ele assiste a muitos filmes na internet enquanto Kicki está trabalhando. Isso custa muito por mês, e a conta vai às alturas. Juntando com os outros prazeres de Ulf — ir ao pub com os amigos; pelo amor de Deus, ele precisa encontrar pessoas de vez em quando, agora que está temporariamente desempregado —, Kicki foi obrigada a lançar mão de suas poucas economias. Ulf chegou ao cúmulo de fazê-la esvaziar as contas de poupança das crianças — dinheiro que fora economizado por muitos anos.

Agora, Kicki está realmente preocupada com suas finanças. Apenas um salário não é muito, sobretudo com Ulf desperdiçando seu dinheiro. Uma vez que ela lhe deu a senha de seu cartão de crédito, ele sempre chega em casa com roupas novas, boas roupas que nem chega a usar.

Kicki aborda a questão do dinheiro. Ela tem pavor de seus surtos repentinos de raiva, mas não lhe resta outra opção. Ela está falida. Por ser um psicopata, Ulf não parou para pensar no que deveria dizer quando o dinheiro acabasse. Então, ele improvisa. Sem a menor vergonha, sugere que ela vá ao banco e peça um empréstimo. Kicki fica horrorizada, porque seus pais sempre lhe disseram que ela não devia se endividar sem um bom motivo.

Mas Ulf é astuto. Ele pergunta por quanto tempo mais ela permitirá que seus pais se metam na vida dela. Pelo amor de Deus, ela vai fazer quarenta anos! Já não é hora de se libertar das correntes de seus pais e, pela primeira vez na vida, tomar uma decisão financeira por conta própria? Ele acredita nela, ele sabe que ela é capaz de fazer isso. Aqui, ele estimula sua débil autoconfiança, manipula a parceira da maneira certa e diz que ela vai conseguir fazer isso sozinha. E ele a ajudará, é claro. Afinal, em breve ele também estará empregado. Na verdade, ele terá uma entrevista de emprego naquela mesma semana. Ele não mencionara nada porque era para ser uma surpresa.

Tudo isso é completamente espontâneo, já que Ulf não tem dificuldade para inventar histórias, e serve para aliviar Kicki. Ela fica muito feliz. Uma entrevista de emprego! Ela lhe dá um grande abraço e promete ir ao banco na manhã seguinte. Tudo será resolvido e em breve eles estarão novamente de pé.

Kicki pede emprestado o equivalente a 5 mil euros seguindo o conselho de Ulf. E quando o dinheiro entra na conta, ele imediatamente pede metade. Kicki se pergunta por quê, pois é ela quem paga tudo na casa. Ela precisa do dinheiro para quitar uma porção de contas vencidas. E são urgentes. Mas Ulf explica que, se ele ficar com parte do dinheiro, ela não terá de continuar bancando suas despesas. Kicki não precisará pagar nada para ele, o que

facilitará as coisas para ela. Relutante, ela lhe entrega metade do que pegou no empréstimo. Ulf gasta esse dinheiro em dois dias, mas não consegue explicar no quê. É claro que ele imediatamente começa a manipulá-la para conseguir o restante do dinheiro.

E por aí vai. Ele a convence a pedir mais dinheiro emprestado, quantias ainda maiores, até o banco negar. Quando Kicki finalmente estiver endividada e sem dinheiro, Ulf vai sumir. Talvez simplesmente desapareça um dia quando ela voltar do trabalho. Talvez invente um motivo para gritar com ela e abatê-la ainda mais, pulando para a próxima mulher que tiver condições de sustentá-lo por um ou dois anos. Atrás dele, deixará uma família solitária à beira da ruína. Kicki nunca ousará confessar a alguém que ele a enganou no ano anterior.

QUAIS SÃO AS CONCLUSÕES?

Isso soa exagerado? Bem, não é. Obviamente, existem muitos relacionamentos em que um parceiro é gastador e o outro gosta de economizar. Às vezes, um deles tem um salário muito maior, por exemplo. É bem comum haver um desequilíbrio entre as circunstâncias econômicas de diferentes indivíduos. Muitas vezes, é o homem que — merecidamente ou não — ganha o salário mais alto. Mas se ficar acordado que ele será responsável pela maior parte das despesas, então não há nada de estranho nisso. Afinal, eles são uma família.

Mas é bem diferente uma situação em que um parceiro explora sistematicamente o outro para não ter que pagar nada. Psicopatas têm uma habilidade extraordinária de fazer os outros abrirem a carteira. Eles se comportam como Ulf, no exemplo citado. Começam em pequena escala e depois veem até onde podem ir. E, pouco a pouco, terão o controle do dinheiro. Parasitar outra pessoa é uma característica distintamente psicótica. Como já escrevi, eles não têm vergonha nem remorso em deixar os outros pagarem.

Algumas pessoas, é claro, jamais sonhariam em dar dinheiro a alguém que acabaram de conhecer. Essas não são do interesse do psicopata, que simplesmente passará para a próxima vítima. Porque novas presas não faltam por aí.

14
COMO O PSICOPATA MANIPULA UMA PESSOA AZUL

Sempre que você conta pontos no amor, você perde.
KAMAND KOJOURI

Isto é interessante. Ouso dizer que, de todas as cores, o Azul é o indivíduo mais difícil de manipular. A razão é simples: pessoas dessa cor têm plena noção do que está acontecendo. Elas sabem o que você disse e se lembram dos detalhes. Registram por escrito o que ouvem, guardam e-mails e sabem como as coisas funcionam.

A essa altura, você sabe que um psicopata vai mentir indiscriminadamente e que, quando sua mentira for exposta, inventará mais mentiras para confundir tudo. E, naturalmente, ele também mentiria para uma pessoa azul. Só que, nesse caso, enfrentaria um problema óbvio. O colega de trabalho, chefe, amigo ou parceiro azul exporia a mentira, e o faria mais rápido que os demais. O Azul acompanha os fatos e checa todo tipo de informação. (Sim, seu chefe azul provavelmente verifica as suas atividades sem que você saiba. É assim que eles são. Não há nada de mal nisso, eles só gostam de acompanhar o que está acontecendo.)

Se um psicopata quiser manipular uma pessoa azul para se aproveitar dela, será necessário lançar mão de algo especial. Não adianta gritar “Isso é assim!”, porque o Azul verificará e descobrirá que não é. Racional e voltado para tarefas, ele simplesmente abordará o psicopata do escritório e apontará seus erros.

Em um relacionamento, não adianta dizer: “Eu paguei pelas férias, sua parte foi de 1.000 euros.” Seu parceiro ou amigo azul pedirá para ver o recibo. Não necessariamente porque duvida de você, mas porque ele apenas quer ver o recibo. (E se o valor não for exatamente correto, ele não lhe dará 1.000, e sim 988, porque esse é exatamente 50% do total.)

Isso significa que você não pode se comportar de maneira descuidada com uma pessoa azul e achar que ela vai concordar. Muitos psicopatas leem um pouco sobre certos assuntos, apenas o suficiente para parecer que realmente sabem do que estão falando e, assim, fazer com que pessoas os escutem. Mas os Azuis não caem nessa. Eles mergulham profundamente em tudo. Uma de suas principais fraquezas é não conseguir deixar de ver o que há por trás das coisas, de descobrir como tudo funciona. Às vezes, isso irrita as pessoas, mas, nesse caso, é definitivamente uma vantagem para o Azul. Observe, porém, que nem sempre o indivíduo dessa cor faz um escarcéu a respeito das trapaças do psicopata. Obviamente, a pessoa azul não sente necessidade de tornar público o que pensa, mas, por dentro, já chegou a uma conclusão. Aquela pessoa do outro lado do corredor não é confiável. Portanto, o Azul passará a agir a partir desse ponto de vista.

Então os Azuis são imunes à manipulação?

Infelizmente não.

OS DEFEITOS IRRITANTEMENTE PEQUENOS DA PESSOA AZUL

Evasivo, brusco, ranzinza, desconfiado, mesquinho, resmungão, insatisfeito, detalhista, indeciso, reservado, insensível, sem habilidades sociais, lento etc.

Como vemos, o Azul também tem muito com o que lidar. E, como sempre, o psicopata verifica quais são essas fraquezas. Nem todos os Azuis suspeitam de todo mundo que os rodeia, mas eles dão menos valor aos relacionamentos do que os Verdes e os Amarelos. Frequentemente, essa é a força dos Azuis; eles não se importam se forem tidos como sombrios e enfadonhos. Talvez até concordem com isso: eles são assim mesmo.

Mas, assim como tudo o mais, isso pode ser usado contra eles.

O CASO DE GÖRAN E ROGER

Göran tem uma maneira extremamente sistemática de pensar. Ele trabalha há muito tempo como auditor no departamento de contabilidade de uma grande empresa e é conhecido por nunca deixar passar nada. Sua atenção para detalhes é amplamente reconhecida, mas ele também é visto como um pouco hostil em relação às outras pessoas do departamento. Ele raramente participa de atividades sociais, como happy hour após o trabalho ou festas do escritório. O motivo é sua falta de interesse pelos colegas. Ele sabe que às vezes precisa dos companheiros, mas prefere socializar consigo mesmo. Naturalmente, ele sabe muito bem como é visto, mas como tem um círculo social completamente diferente na vida privada, não se incomoda de ser considerado uma espécie de nerd pelos colegas de trabalho.

O departamento ganha um novo chefe, Roger, que logo se dá conta de que Göran é um sujeito esquisito. Ele ouve como todos o elogiam por sua experiência e competência incomparáveis. Por fim, Roger se cansa disso e acha que seria interessante verificar se o lendário Göran pode ser desestabilizado. Após se sentar e conversar com ele, Roger logo percebe que vai ser difícil afetar o subordinado. Ele tenta elogiá-lo, sem obter muita reação. Göran conhece a própria competência e é imune a elogios e a qualquer um que tente lisonjeá-lo. Então, Roger tenta criticar Göran por algumas coisas que podem ser questionadas. Mas ele também não cai nessa. Absolutamente calmo e pelo visto imperturbável, ele explica que Roger não sabe do que está falando, porque "aqui não fazemos isso assim". Göran simplesmente passa um sermão, algo que Roger não aprecia nem um pouco. Ele está convencido do próprio brilhantismo e não vai permitir que ninguém o contradiga. Ele decide fazer Göran de bobo.

Ao observar a atuação de Göran na empresa, ele logo percebe que — apesar do status de especialista — seu funcionário é um lobo solitário. Isso indica a Roger que ele pode operar pelas costas de Göran sem que este perceba.

Dito e feito. Roger fala com um membro da equipe de cada vez para descobrir o que as pessoas realmente pensam a respeito de Göran. Ele logo descobre que todos o respeitam, mas que o consideram meio arredio. Então Roger põe seu plano em ação.

Ele não consegue encontrar nenhum erro grave que possa atribuir a Göran — ninguém se deixaria enganar por isso. Mas como provavelmente não tem como manipular Göran, ele vai partir para cima dos outros funcionários do departamento. Roger vai até A e diz que veio buscar alguns documentos que Göran disse que estariam com ele. Mas A fica perplexo, respondendo que os entregou a Göran há muito tempo. Roger dá de ombros e diz que provavelmente foi apenas um engano, sem problemas.

Mais tarde na mesma semana, ele vai até B em uma missão semelhante. Depois, para C e D. Todas as vezes, toma o cuidado de não questionar a competência de Göran e se certifica de que todos os assuntos sejam insignificantes. Ele logo estabelece a percepção de que Göran às vezes pode deixar passar coisas. Como se trata de um departamento de contabilidade, há muito comportamento verde e azul por ali, o que significa que eles não procuram Göran para confrontá-lo. Isso foi algo que Roger percebeu desde o início. Ele sabe que os membros introvertidos da equipe guardam para si as próprias opiniões e faz uso descarado disso.

Roger continua com seu plano e planta diversos boatos estranhos sobre Göran. Ele pede para conversar com um membro da equipe, F, e pergunta se ele recentemente percebeu algo estranho a respeito de Göran. F responde que não viu nada de errado — Göran tem sido como sempre foi e, acima de

tudo, está totalmente alheio às conspirações de Roger. Quando F pede um exemplo de alguma estranheza do colega, Roger balança a cabeça e diz que provavelmente não é nada de mais. Dessa forma, em breve ele levará muitas pessoas do departamento a começar a repensar a impressão que têm do infalível Göran. E, pouco a pouco, sua aura, outrora tão brilhante, começa a ficar cada vez mais embaçada.

ISSO EXIGIRÁ PACIÊNCIA

Levará muito tempo. Roger percebe que deve prosseguir em um ritmo lento, porque ninguém acreditará se, um dia, durante o intervalo do café, ele declarar que Göran ficou senil de uma hora para outra. Ninguém acreditaria, de modo que ele precisa proceder com cautela. Mas uma maneira de destruir a fé que as pessoas têm no Azul é minar a sua credibilidade. E isso pode ser feito levando os colegas de Göran a acreditar que ele começou a ficar meio descuidado.

Essa é uma tática bem conhecida na política, para citar apenas um exemplo. Não se pode fazer um político mudar de opinião, mas, ao questioná-lo, ou pondo sua moral em xeque, os outros talvez parem de ouvi-lo. Sabemos que realmente não há nenhuma conexão: fatos são fatos. Mas somos influenciados por quem expressa uma mensagem particular. Pense a respeito: se você se encontrasse com Hitler e ele lhe dissesse que *o planeta Terra não sobreviverá se não pararmos de dirigir automóveis imediatamente*, seria provável você repensar sua opinião sobre o efeito estufa, pois Hitler não é confiável. Todo mundo sabe disso. O mesmo se dá na direção contrária: se você topar com seu artista ou escritor favorito em uma esquina e ele alegar que podemos desconsiderar completamente o efeito estufa, que na verdade não é provocado pela atividade humana, então você vai parar para pensar a respeito. Roger, no entanto, é mais esperto do que isso. Ele simplesmente consegue alguns aliados.

Os pesquisadores Robert Hare e Paul Babiak chamam essas pessoas de *peões,* recursos que podem ser prontamente sacrificados e cuja função é atuar como idiotas úteis para o psicopata. Esses aliados se apaixonam completamente pelo encanto do psicopata e sempre falam que ele é a melhor pessoa do mundo. É assim que Roger constrói sua credibilidade

como portador da mensagem. Toda vez que alguém o critica, os peões vêm em seu auxílio, de modo que as críticas soam mesquinhas, geralmente rudes.

O comportamento azul é difícil para a maioria das pessoas. Os Azuis têm um incrível controle e geralmente não cometem erros. Na verdade, é mais provável que *eles* lhe apontem os seus erros. Mas se você lhes tirar essa opção, talvez finalmente comecem a duvidar das próprias habilidades. Se os colegas de trabalho se distanciarem, isso não terá muita importância, mas se a pessoa azul não puder mais trabalhar com qualidade, sua autoconfiança começará a se desfazer aos poucos. E se você puder levá-los a pensar que realmente cometeram erros, é fato que as dores de cabeça serão uma questão de tempo.

DE VOLTA A GÖRAN E ROGER

Após seis meses, Göran foi flagrado em pequenas falhas com tanta frequência que elas não podiam mais ser ignoradas. Roger espalhou muitos boatos maliciosos, todos muito próximos ao verdadeiro Göran. Isso fez com que os colegas achassem que talvez o colega azul tivesse perdido o jeito mesmo. E, é claro, ninguém é perfeito no fim das contas. E isso pode ter ocorrido por uma porção de motivos. Talvez Roger tenha espalhado o boato de que Göran tem problemas em casa. Talvez Göran tenha confidenciado ao novo chefe que se divorciou e não quer falar a respeito, pois prefere que todos o tratem como sempre trataram. Isso não é um grande problema, já que Göran sempre foi solitário. Então ninguém discute isso com ele.

Agora que Roger acredita ter conquistado a equipe e tem um grande número de peões à disposição, ele dá início à segunda fase. Começa todas as reuniões quinze minutos antes da hora marcada e informa isso a todos, menos a Göran. Então o Azul começa a chegar atrasado com uma estranha regularidade. Todos percebem e começam a ter certeza de que Göran de fato está perdendo o jeito. Será que não é mais capaz de ver as horas?

Agora Göran vai até Roger e pergunta por que não foi informado sobre o novo horário de reunião. Roger diz que obviamente ele foi informado. E mostra um e-mail que enviou para Göran. Aquilo parece correto, mas, na verdade, Roger manipulou os endereços de e-mail para que parecessem corretos, embora obviamente não estejam. Roger não enviou nada para Göran. Roger aproveita a oportunidade para transmitir a ele as críticas dos outros funcionários. “Estão dizendo que você começou a perder o jeito. Você consegue se recuperar?”

Göran não entende nada e quer alguns exemplos concretos. Roger não lhe dá nenhum, dizendo que todos preferem manter o anonimato. Eles não

querem falar diretamente com ele, e, se Roger fornecer exemplos, Göran saberá quem disse o quê. Isso seria uma traição de confiança, explica o chefe. Göran acha difícil se opor a essa lógica, pois vive de acordo com certas regras específicas.

Mas o fato de pessoas o terem procurado para dizer que Göran tem sido muito descuidado é um problema, diz Roger. Göran não diz nada, sai da sala e se senta a sua mesa. Por ser muito introvertido e não querer bater papos desnecessários com os colegas, ele não faz nem diz nada. Ele não quer falar com os colegas e os colegas não querem falar com ele.

Para realmente abalar Göran, Roger agora ordena que ele participe de uma conferência de funcionários e durma fora de casa pela primeira vez em dez anos. Isso força Göran a socializar de forma relativamente íntima com pessoas que começam a lhe lançar olhares desconfiados, que questionam seriamente se aquele homem sabe mesmo o que está fazendo.

O fim de semana da conferência é um longo tormento para Göran. Em situações importantes como essa, ele geralmente é o encarregado de apresentar certos dados específicos. Dessa vez, a tarefa foi entregue a outra pessoa e ele percebe que seu status de controlador está seriamente ameaçado.

Ele ainda não diz nada a ninguém, em parte porque geralmente não fala com os colegas, em parte porque é evidente que aqueles idiotas não sabem de nada. Roger aponta cada vez mais erros de Göran e, finalmente, precisa transferi-lo para outro cargo no departamento. Afinal, não se pode contar com uma pessoa tão descuidada em uma posição de tanta responsabilidade.

Göran continua afirmando não cometer erros. Agora ele passa noites a fio verificando tudo o que faz. Está à beira de um colapso nervoso porque quer limpar seu nome, sua boa reputação.

Agora, Göran é encarregado de um trabalho menos complexo, muito abaixo de seu nível de competência. Extremamente insatisfeito, ele — pela primeira vez — conta à esposa o que está acontecendo. Ela acha que o marido devia mudar de emprego, já que a empresa está mostrando tamanha ingratidão. E todos aqueles anos que dedicou à firma? Esse é o agradecimento que recebe?

Agora Göran está realmente em apuros. No escritório, ninguém mais parece confiar nele. Sua esposa quer que ele procure outro emprego. Mas ele gosta de seu trabalho. Até um ano antes, ele se sentia confortável ali. No entanto, tudo desmoronou. Ele começa a demonstrar mau humor em casa e no trabalho, onde passa a reforçar de fato a imagem de alguém extremamente difícil de lidar. Göran vai até seus colegas de trabalho e culpa Roger, mas agora eles estão do lado do chefe — são seus peões leais.

Para fazer uma tentativa final de resolver as coisas de uma vez por todas, Göran marca uma reunião por e-mail com Roger às dez da manhã de uma segunda-feira. Göran se prepara o fim de semana inteiro para aquela que talvez seja a reunião mais importante de sua vida. Ele precisa salvar a própria pele. Quando Göran chega à reunião com uma pasta repleta de argumentos, é repreendido por Roger. Será que ele não consegue ser pontual? Ele deveria ter chegado uma hora antes. Por que está tão atrasado? Será que não leva mais nada a sério? Göran fica chocado, volta para sua sala e consulta a agenda na nuvem. E é claro que ali está marcado nove horas. Como isso é possível? Ele não sabe que Roger entrou em sua sala e mudou o horário da reunião que ele mesmo enviara para Göran.

A coisa continua por mais seis meses, até Göran ser finalmente demitido, pois não há mais trabalho para ele na empresa.

A QUAIS CONCLUSÕES PODEMOS CHEGAR?

Atingir uma pessoa azul é um desafio e tanto, mesmo para o psicopata mais astuto. Talvez seja muito mais fácil uma bela psicopata ludibriar um homem azul que tenha problemas de relacionamento. Trata-se de um exemplo bastante simples, mas imagine um homem de quarenta e poucos anos que ainda não encontrou a parceira ideal. Então surge uma bela mulher que lhe promete amor eterno. Ela lhe dá toda a atenção e enfatiza todas as suas qualidades. Ele nunca experimentou algo assim, o que é um prato feito para uma vigarista. Como psicopatas do sexo feminino não hesitam em usar o sexo como arma, isso pode acabar em uma verdadeira confusão.

Embora sejam menos dependentes de relacionamentos do que os demais, os Azuis têm relações muito próximas na vida particular. Poucas, mas próximas. E, nessas situações, a armadura deles não é melhor nem pior do que a de qualquer outra pessoa.

15
TÉCNICAS CONCRETAS E BEM CONHECIDAS QUE UM MANIPULADOR HABILIDOSO É CAPAZ DE USAR

Se você é viciado em aprovação, seu comportamento é tão fácil de controlar quanto o de qualquer outro viciado. Tudo o que um manipulador precisa fazer é um processo simples de duas etapas: dar o que você deseja e, então, ameaçar tirar isso de você. Todo traficante de drogas do mundo joga esse jogo.
HARRIET B. BRAIKER

Pessoalmente, acredito muito em conversas diretas. Por exemplo, levando-se em conta a maneira como um psicopata agiria para perturbar sua vida, é uma boa ideia ser totalmente transparente. Se quisermos ver através das cortinas de fumaça, precisamos entender o que lhes permite nos atingir. Aqui vão alguns exemplos importantes de como eles fazem isso.

Existem tantas técnicas de manipulação que poderíamos preencher um livro inteiro com elas. Aqui, no entanto, listei as técnicas mais comuns e descrevi as diferentes variedades de cada uma. Individualmente, por si só, podem não parecer muito graves. Mas imagine um psicopata que use duas, três ou, quem sabe, todas as técnicas de manipulação ao mesmo tempo. As consequências seriam desastrosas.

O que é estranho — e horrível — é que a maioria dos psicopatas e outros manipuladores usa meios semelhantes para atingir seus objetivos. Saber como se comportar para atrapalhar a nossa vida parece ser algo embutido em suas personalidades. No mundo inteiro, os relatos sobre como os psicopatas manipulam os que os rodeiam podem variar nos detalhes, mas quando analisamos os métodos usados, verificamos que são terrivelmente semelhantes. Às vezes, tenho a impressão de que há um *modus operandi* particular que lhes é ensinado em algum lugar.

1. REFORÇO POSITIVO ARBITRÁRIO

O que significa isso? Significa dar aos indivíduos um forte reforço pessoal — às vezes sim, às vezes não. Tornar a pessoa dependente da aprovação que o indivíduo necessita para se sentir bem. Trata-se de uma tática extremamente eficaz para se obter controle sobre outra pessoa. Ao utilizá-la, o manipulador motiva sua vítima a fazer exatamente o que ele quer que ela faça.

Imagine um viciado em drogas cujo corpo clama por um entorpecente específico. Ele consegue a droga e imediatamente se sente melhor. Mas logo volta a se sentir mal e precisa de mais. Se conseguir, o padrão se repete; caso contrário, ele logo se sentirá muito mal. Acontece que a pessoa que detém as drogas acaba tendo poder sobre o viciado. E é por isso que os viciados farão quase tudo para conseguir as drogas. Qualquer traficante no mundo sabe disso.

Todos nós procuramos algum tipo de aprovação. Isso está embutido em nossa natureza humana. Somos seres governados principalmente pelas emoções e há coisas que nos fazem sentir bem, assim como há coisas que nos fazem sentir mal.

O reforço positivo arbitrário funciona extremamente bem em pessoas com baixa autoestima. Portanto, se você suspeita de que se enquadra nessa categoria, leia isto com muita atenção. Você pode ser uma daquelas pessoas que precisam ouvir que fizeram um bom trabalho. Você se sente bem ao escutar seu chefe dizer que determinada atitude sua foi inteligente. Com alguma angústia, devo admitir que pertenço a esse grupo. Não que eu me importe muito com isso, mas também não tenho chefe. Só que é inegável que me sinto bem quando alguém cuja opinião respeito me fornece um feedback positivo. O que significa que sou realmente vulnerável a essa

técnica, pois pode haver apenas uma pessoa com cuja opinião realmente me importe.

E os ratos?

Em um teste científico com ratos de laboratório, foram montados um compartimento preto e um compartimento branco. O preto tinha apenas uma característica: uma porta branca. Quando o rato foi posto lá dentro, ele vagou por algum tempo até encontrar a porta branca e entrar no compartimento branco. Dentro do compartimento branco havia um pouco de queijo, que o rato devorou. O rato precisou de três tentativas para melhorar o tempo necessário de locomoção do compartimento preto até o compartimento branco. A cada vez, era recompensado com um pedaço de queijo, ou seja, reforço positivo. Enquanto recebesse tal aprovação, estava disposto a repetir os mesmos movimentos.

Mas não somos ratos de laboratório, certo?

Ratos de laboratório humanos

Imagine trabalhar em um lugar no qual elogios e feedback positivo fossem muito raros. O que eu geralmente ouvia era em que ponto eu havia falhado. E — como já vimos — todos temos nossas falhas, o que significa que sempre haverá algo a criticar se alguém se dispuser a fazê-lo.

Muitos chefes são absolutamente incapazes de elogiar. Passam a maior parte do tempo criticando, não necessariamente porque são maus: em minha experiência, isso se dá principalmente porque são apenas chefes ruins e nunca lhes ocorreu que é importante que os líderes façam elogios.

Agora estou em um novo emprego, onde tenho uma boa recepção de minha chefe. Ela imediatamente detecta minhas qualidades e me elogia por ser rápido, enérgico, criativo, trabalhador e por muitas outras qualidades das

quais também me orgulho. Finalmente, estou no lugar certo. Enfim, alguém me vê pelo que sou. Alguém que realmente aprecia meus esforços. Uau!

Como isso influencia meu comportamento? É claro que vou querer trabalhar ainda mais, com mais rapidez, de forma mais criativa, e assim por diante, para obter mais desse delicioso feedback positivo. Em apenas algumas semanas, a chefe fez com que eu me sentisse mais confortável em meu trabalho do que jamais me senti em toda a minha vida profissional. E, durante meses, é assim que eu me sinto.

Agora imagine que, de maneira repentina, minha nova chefe pare de se manifestar. Subitamente, não recebo nenhum feedback positivo. Como lidarei com essa mudança? De receber elogios por ser um colega de trabalho ambicioso, a de me deparar de uma hora para outra com um silêncio total? Sem feedback, sem atenção. Toda vez que cruzo com minha chefe no corredor, ela parece olhar através de mim, como se eu não existisse. Ela não responde a perguntas e, a julgar por sua expressão, é como se eu não estivesse lá.

Qual será minha reação? Como você reagiria? Eu me sentiria imediatamente estressado. O que houve de errado? Devo ter cometido algum erro grave, pois de repente ela passou a me ignorar. O que devo fazer? Trabalhar ainda mais para obter minha dose de feedback positivo. Contudo, durante todo um mês aparentemente interminável, não ouço nada. Começo a duvidar da minha própria capacidade. Será que entendi tudo errado? Será que ela nunca esteve satisfeita com meu trabalho?

Então, de repente, a chefe me chama em sua sala. Ela me elogia efusivamente por algo que fiz. Impressionado com o elogio, saio de seu escritório feliz por meu trabalho voltar a ser apreciado. Em um instante, esqueço os momentos difíceis que passei até aquela reunião. Talvez até me repreenda por ter sido tão sensível.

Não se pode excluir a possibilidade de eu silenciosamente apoiar o comportamento anterior de minha chefe. Ela não viu o que eu tinha produzido, estava estressada, tinha muitas responsabilidades — como poderia acompanhar o trabalho de cada funcionário? E o que é muito pior: posso começar a questionar a própria qualidade do meu trabalho. Talvez eu não seja tão esperto quanto penso ser. A razão pela qual minha chefe ficou em silêncio talvez estivesse ligada ao fato de eu não ter feito um trabalho bom o bastante. Foi tudo culpa minha.

Ao ler isso, você pode pensar que eu simplesmente não deveria sentir tanta necessidade de atenção. Que deveria ser mais confiante. Ou talvez pedir feedback de alguma outra parte. Bem, sim, se fôssemos seres que pensam de maneira lógica. Mas agora me acostumei a ser elogiado por minha chefe. E quando isso cessou fiquei cheio de dúvidas. Afinal, perdi algo e quero de volta.

O elogio é apenas um fator motivacional. Ele me faz seguir em frente, mas sinto um vazio quando o perco.

Pense em como as crianças funcionam. Elas estão preparadas para fazer quase tudo para obterem a aprovação dos pais. Chegam a preferir gritos ao silêncio, apenas para saber que mamãe e papai se importam com elas. Os adultos procedem basicamente da mesma forma, só que em um nível mais complexo. Simplesmente nos tornamos dependentes de aprovação. Torna-se um tipo de droga da qual achamos difícil prescindir.

Então, por que ela fez isso?

Agora, se minha chefe me pedir que faça algo que eu realmente não gostaria de fazer, encararei a ordem com a expectativa de receber ou não um elogio. Se eu achar que isso pesará na balança, farei o que for pedido e serei novamente elogiado. Voltarei a me sentir melhor e tudo parecerá de novo nos eixos. Agora, pouco a pouco, minha chefe pode me fazer lidar

com coisas com as quais eu jamais lidaria antes. Pode ser qualquer coisa, desde cuidar de suas contas pessoais até realizar tarefas que podem vir a ser duvidosas do ponto de vista legal.

Então, minha chefe volta ao modo silencioso. Vira a cara quando digo alguma coisa em uma reunião. Ignora-me completamente, comporta-se mais uma vez como se eu mal existisse. Ao fazer uso dessa tática, ela me lançará diretamente em uma montanha-russa emocional. Lembre-se de que os manipuladores mais habilidosos gostam de fazer as pessoas se sentirem inseguras. Isso serve a seus propósitos. Pode estar relacionado ao fato de ela querer que eu faça algo inadequado ou simplesmente me fazer trabalhar mais sem nenhuma contrapartida. E, pouco a pouco, ela mudará meu comportamento para que eu faça coisas que jamais faria.

(Agora imagine se isso acontecesse em um relacionamento. O poder estaria inteiramente nas mãos do manipulador. Para preservar o amor de alguém, estamos dispostos a ir muito longe.)

Existem contramedidas?

Se você tiver um perfil majoritariamente vermelho, tal comportamento poderá irritá-lo. Afinal, é uma maneira vergonhosa de se comportar. Que sua chefe vá para o inferno. No geral, você tem menos necessidade de aprovação. Além disso, tem total noção do que é ou não capaz de fazer. Você não precisa de tanta aprovação em seu trabalho quanto os demais. É claro que você não é de todo insensível, mas provavelmente terá coragem de questionar o comportamento de sua chefe se identificar o padrão. Nesse caso, ela negará de imediato; então você poderá decidir que conclusões tirar de tudo isso.

Ocorre mais ou menos o mesmo para quem tiver um perfil predominantemente azul. Você tem métodos próprios para avaliar o trabalho que faz. Provavelmente está ciente de que seu trabalho é de boa qualidade.

Seu próprio feedback é o que mais importa. Além disso, você desconfia um pouco de elogios. Afinal, o excesso de bajulação nunca foi do seu interesse. Isso não significa que Vermelhos e Azuis sejam imunes a essa tática suja, mas levaria mais tempo para suscitar a incerteza que descrevi no exemplo anterior. Como esses perfis são voltados para tarefas, a necessidade de um bom relacionamento com o chefe não será tão forte quanto é para os outros.

Se você tem principalmente amarelo em seu perfil (verde-amarelo, amarelo-vermelho ou amarelo-azul), é bem provável que sofra muito com esse método. Você já é dependente de aprovação — de preferência a aprovação pública — e se sente muito bem quando a recebe.

Há uma observação: muitas pessoas amarelas que encontro em meu trabalho negam tal característica em si mesmas porque sabem que podem ser percebidas como egocêntricas e ligeiramente infantis. Afinal, uma pessoa adulta deve dar o melhor de si sem a necessidade de muita bajulação da parte do chefe. Mas eu o aconselho a ser franco consigo mesmo. Você sabe como é sensível a elogios. E sabe como se sente quando se vê no vazio de uma hora para outra. Sem a confirmação daqueles que você mais valoriza, você se sentirá fraco e vulnerável. Encare os fatos.

Uma pessoa puramente amarela procura com avidez por aprovação no rosto dos demais. Ela gosta de receber aprovação de todo mundo, mas também tem os seus favoritos. E, se for o chefe, a opinião dele será muito importante. A pessoa amarela é muito sensível às mudanças no relacionamento com o chefe, que nada mais é do que a tônica desse método.

Elogio, silêncio, elogio, silêncio.

Os Amarelos podem conversar com os colegas a respeito disso, mas, como não soa muito lisonjeiro ficar sem receber elogios do chefe, nada garante que venham a tocar no assunto. Eles podem guardar isso, uma vez

que eles mesmos já espalharam por aí que o novo chefe está muito satisfeito com seu trabalho.

O Amarelo também não terá coragem de confrontar um chefe com tal comportamento, sobretudo se estivermos falando de um perfil amarelo-verde. Afinal, há o risco iminente de conflito, e eles se sentirão muito mal no local de trabalho. Pouco a pouco, o Amarelo se calará.

O colega de trabalho verde também é sensível a problemas de relacionamento, mas sofre em silêncio desde o início. Para começo de conversa, ele jamais confrontará um chefe que tenha esse comportamento. Isso está fora de cogitação. Mas o problema ainda é limitado se comparado com a situação do Amarelo. Isso se dá simplesmente pela maneira como o reforço positivo foi transmitido desde o início. Se não houver "decifrado" corretamente, o chefe pode elogiar a pessoa verde em voz alta na frente de todo o grupo durante uma reunião. Seria uma ótima notícia para o Amarelo, que quer estar sempre no centro das atenções. Mas, para o Verde, seria uma situação extremamente constrangedora. O que os outros dirão? Portanto, se tal comportamento não se repetir, o Verde poderá encarar como uma boa notícia. Mas se o chefe perceber que ele prefere ser chamado até o escritório e receber elogios pessoais a portas fechadas, então essa será a atividade que deixará de ocorrer. E, aqui, o Verde tem uma óbvia fraqueza.

O reforço positivo é, portanto, uma arma terrível em muitos casos, o que pode parecer estranho. Mas o truque reside no fato de o manipulador inicialmente acostumar a vítima a diversos mimos e incentivos. Quando esse processo é interrompido, vai tudo ladeira abaixo e começa o inferno. Pessoas que se veem vítimas dessa tática recebem licenças médicas de longo prazo com frequência ou simplesmente deixam o emprego porque não conseguem lidar com a tensão mental. E o chefe manipulador passa para a próxima vítima até estar cercado apenas de puxa-sacos.

2. BOMBARDEIO AMOROSO

Imagine que o manipulador vise a uma pessoa com quem tem um relacionamento próximo — seu parceiro, por exemplo. Aqui, não são apenas as pessoas amarelas e verdes que correm o risco de cair na armadilha, mas todas as cores. E quem nunca experimentou amor verdadeiro é uma vítima evidente dos planos malignos do manipulador.

A expressão “bombardeio amoroso” tem sido usada por psicólogos há muitos anos para descrever essa tática traiçoeira. Um verdadeiro psicopata é muito habilidoso ao usar essa arma extremamente eficaz contra a pessoa que afirma amar mais do que tudo no mundo.

O psicopata, que pode ser muito atraente e sabe usar isso a seu favor, começa declarando abertamente seu amor verdadeiro. Um exemplo: uma mulher é completamente sincera e, durante um jantar romântico (pelo qual você está pagando), diz que nunca conheceu alguém como você.

Você é a pessoa mais incrível que ela já conheceu na vida e quer passar o resto de seus dias ao seu lado. Ela enfatiza todos os seus pontos positivos, dos quais você muito se orgulha, e expressa admiração por sua personalidade. Você nunca ouviu tantos elogios ao seu jeito de ser. Nunca.

Como resistir? A resposta é: talvez você não consiga. Se for Vermelho, você muitas vezes já ouviu que às vezes é um tanto insensível. Então aparece alguém que pelo visto não tem o menor problema com isso. Se você é Amarelo, muitas vezes já ouviu que fala demais e ocupa muito espaço. Agora você conhece uma alma gêmea que não quer outra coisa além de ouvir mais uma história engraçada. E aquela risada que vem em seguida! Para o Verde, ela dirá que adora o tipo forte e silencioso que sempre garante estabilidade e segurança. E o Azul, que sempre achou ser

meio convencional e entediante, agora ouve que seu intelecto bem organizado é incrivelmente sexy.

Eu sei: vendo de fora, parece um tanto simplório. Mas imagine o que significaria ouvir que você é a pessoa mais fantástica que Deus já criou — e isso vindo de uma pessoa por quem você se sente fortemente atraído. Você é banhado o dia inteiro com pequenos presentes: flores, gestos amistosos, carinho, beijos, admiração. Estamos agora falando de emoções, então esqueça a lógica. Você não conseguirá resistir.

O problema é que o psicopata está apenas preparando terreno para dar o golpe inevitável. Um belo dia, pode demorar seis meses ou um ano — depende de quanto tempo o plano levar, e também da sua capacidade de gastar dinheiro —, o bombardeio amoroso cessa de uma hora para outra. Agora, talvez você já esteja casado, ou pior: ela esteja grávida. Tudo o que pode ser feito é seguir em frente. Você não tem a menor chance.

Um método progressivo

Um belo dia, ela não responde à mensagem que você enviou. Aquela ligação que ela sempre fez no mesmo horário não acontece. A mão que geralmente segura a sua quando ambos saem para passear agora permanece dentro do bolso. Talvez sua cara-metade sorria repentinamente para outra pessoa de um jeito que lhe parece esquisito, o que ela negará se você disser alguma coisa. Durante uma semana inteira, vocês não fazem sexo, o que nunca tinha acontecido. E, de repente, você começará a ser criticado por aspectos de sua personalidade que antes ela elogiava.

Se você for Vermelho, subitamente ouvirá que sempre exige que as coisas sejam do seu jeito e que a sufoca querendo decidir tudo. Um Amarelo será acusado de ser muito bobo e desleixado e de nunca ouvir o que a pessoa amada diz. O Verde será acusado de passividade e timidez e de

nunca querer sair de casa. O Azul provavelmente ouvirá algo sobre ele ser incrivelmente chato. Sinceramente, a pessoa mais entediante do mundo.

Você também pode estar sujeito àquele tipo de silêncio tão desafiador em um relacionamento. Tal combinação é algo extremamente difícil de lidar.

Aos poucos, mas de maneira constante, a coisa piora. Muito. Mas sempre haverá ocasiões em que você receberá a aceitação, o reforço positivo de que precisa para se sentir bem. De repente, você viverá um fim de semana romântico, que incluirá todas as coisas que você quer e que o fazem sentir que a vida voltou a ter graça. Sua parceira mais uma vez é aquela pessoa amorosa de quem você sentia tanta falta. A esperança não está perdida! Você ainda significa algo para ela! Até que ela volte a se retrair. E você se veja outra vez naquela montanha-russa emocional.

Seja lá o que ela pedir, você fará de tudo para conseguir.

Existem contramedidas?

Como evitar se tornar vítima do bombardeio amoroso de um psicopata? Se você não soubesse nada sobre esse fenômeno desagradável, não teria ao que recorrer. Mas agora que está munido de um pouco de conhecimento, há algumas coisas que você pode fazer.

Como sempre, é tudo uma questão de manter a cabeça fria.

Se algo parece bom demais para ser verdade, geralmente é esse o caso.

Leia a frase acima ao menos três vezes. Anote e guarde na carteira.

Vamos dar uma olhada mais de perto na confiança

Você sabe como funciona: quando conhecemos alguém, damos em poucos minutos um veredicto. Ou somos contra ou a favor. Pouquíssimas pessoas passam por nós sem que tenhamos algum tipo de reação. Reflita sobre o que leva você a confiar em alguém. O motivo é simples: ao começar a confiar em uma pessoa, você lhe dará ouvidos. Portanto, é preciso estar atento

àquilo que permite que determinada pessoa conquiste sua confiança. Porque ao concluir que uma pessoa é sincera e merece sua confiança, você já tem um problema. Porque tudo o que essa pessoa disser será verdade.

Deixe-me lembrá-lo de Adolf Hitler. Foi assim que ele conquistou o povo alemão. Ao dizer tudo o que eles queriam ouvir, ganhou-lhes a confiança. Então, pouco a pouco, começou a executar seu plano de longo prazo. Se, no começo, ele tentasse obter poder invadindo a Polônia e se livrando de todos os judeus, jamais teria chegado a lugar algum.

Mas a confiança não deve ser vitalícia. Se uma pessoa conquistar sua confiança, isso não quer dizer que você deverá aceitar cegamente tudo o que ela fizer ou disser. Você deve se atrever a considerar cada ato em separado e ter coragem de questionar qualquer coisa que lhe pareça estranha, mesmo se estiver lidando com pessoas em quem realmente confia. O que quero dizer é que a credibilidade de uma pessoa pode muito bem ser questionada regularmente se ela não se comportar da maneira que você não considera correta.

Pré-requisitos da confiança

Em termos simples, podemos dizer que a confiança se baseia em três fatores: previsibilidade, confiabilidade e certeza.

A *previsibilidade* é consequência do comportamento de seu parceiro. Contrasta fortemente com o comportamento imprevisível do reforço positivo, por exemplo, que vem e vai de um modo que parece totalmente aleatório; ou quando o amor e a ternura são repentinamente trocados por silêncio e críticas negativas por algo que era positivo no dia anterior. Quando a conduta da pessoa amada oscila demais, pode muito bem haver algum outro motivo além da tentativa de manipulá-lo, mas fique bem atento a esse comportamento. Um diagnóstico psiquiátrico como transtorno bipolar é uma coisa, psicopatia é outra bem diferente.

A *confiabilidade* é o que determina se você pode contar que seu parceiro é honesto e confiável a longo prazo. Você tem a sensação de que realmente não pode confiar nessa pessoa? Quantos sinais confirmam a confiabilidade dela a longo prazo? Foi apenas durante as primeiras semanas, e então a pessoa real surgiu após cair a máscara? Então não vale a pena tê-la por perto. Se, por outro lado, a pessoa atravessar o céu e o inferno com você, mas ainda estiver ao seu lado e o proteger dos males do mundo, você poderá se sentir seguro.

Por fim, a *certeza*, que não deve ser confundida com crer em algum ser superior, mas em se convencer de que o seu parceiro atenderá às suas necessidades e que se comportará como uma pessoa amorosa e solidária — a longo prazo e não apenas nos primeiros meses. Os psicopatas não têm muita paciência, portanto não conseguem fingir para sempre.

O grande erro que se pode cometer é basear seu julgamento no comportamento anterior do parceiro quando decidir se ele merece ou não sua confiança. Observe os três itens descritos, — *previsibilidade*, *confiabilidade* e *certeza* — e reflita sobre eles no *presente*. Não no ano passado ou antes de vocês se casarem. Não dê peso demais a como o seu parceiro se comportava em casa com os sogros (o comportamento de seu parceiro provavelmente era exemplar, uma vez que o psicopata tem o cuidado de se precaver de modo a fazer com que você pareça a parte ruim do relacionamento em caso de conflito). Não. Em vez disso, veja o que aconteceu hoje de manhã, ontem ou o que está acontecendo agora mesmo, em uma conversa em que ele quase fez você ter vontade de vomitar.

O comportamento que você acabou de observar é digno de confiança? Manipuladores habilidosos são muito bons em ganhar sua confiança, mas na verdade são incapazes de mantê-la, pois mudarão para comportamentos negativos assim que lhes parecer oportuno. Não caia nessa.

Aja imediatamente!

Assim que perceber o truque do psicopata ou do manipulador, aja com energia e, acima de tudo, imediatamente. Pelo viés psicológico, deveria funcionar da mesma forma que, por exemplo, quando uma mulher é agredida. Somente o mais baixo dos homens bateria em uma mulher, e ela deve largá-lo na mesma hora.

Nunca ouvi falar de uma mulher ter sido agredida apenas uma vez e, então, nunca mais. Isso não acontece. Ele vai atacar novamente. Todas as pesquisas demonstram isso.

O mesmo se aplica à manipulação psicológica. Se o seu parceiro exibir tal comportamento, você poderá ter 100% de certeza de que aquilo se repetirá. Um psicopata, ou alguém com traços de psicopatia, sabe que seus métodos são eficientes. Se consegue manipular você para que mude de opinião e volte atrás, por que não fazer isso outra vez? Simplificando ainda mais: se um ladrão encontrar uma nota de 100 euros no chão e depois passar a noite na cidade gastando o dinheiro de outra pessoa, por que escolheria não pegar outras notas que achasse no chão? É preciso perceber que a psicologia é exatamente a mesma. Como dizem os ingleses: “Se você me engana uma vez, a vergonha é sua. Se me engana duas vezes, a vergonha é minha.”

Se alguém o manipular e você descobrir, faça a única coisa certa.

O que fazer para evitar ser manipulado

Proceda como um Vermelho. Libere suas verdadeiras emoções e aja com força e rapidez. Salve-se de ser reduzido a uma sombra do que era antes. Porque é isso que o seu parceiro fará com você. Ele o transformará em um arremedo desbotado de si mesmo. É necessário estar ciente de que, ao se sentir cronicamente inseguro, infeliz, preocupado ou ofendido, você ficará preso no drama evidente que está experimentando agora, e será

extremamente difícil ver o que está acontecendo em sua completude: o plano de manipulação a longo prazo do psicopata.

Você tem que se lembrar do que eu disse anteriormente: um psicopata não sente emoções normais, apenas as emula. Quando ele parar de fingir, você sabe o que precisa saber para se decidir. Não se esqueça de que a pessoa que está mais determinada a manter o relacionamento na verdade é a parte mais fraca. E o psicopata não dá a mínima para você. Por que então dar a ele um único minuto de sua vida? Você vale muito mais do que isso.

3. REFORÇO NEGATIVO

Pode-se imaginar que críticas e questionamentos apareceriam no topo da lista, certo? Mas não é o caso, de acordo com todos os especialistas que examinaram, investigaram e fizeram pesquisas sobre importantes mecanismos psicológicos nos quais a manipulação deliberada pode ser um possível parâmetro. E isso diz muito sobre a psique humana.

Ao fazer uso do reforço negativo, o manipulador *para* de fazer algo de que você não gosta quando você *começa* a fazer algo de que ele gosta. E isso tem um efeito extremamente simples: no futuro, você fará o que o manipulador quiser.

Mais ratos

Você se lembra do rato de laboratório que corria do compartimento preto para o compartimento branco? Os pesquisadores, é claro, testaram outra variante: o reforço negativo. Não culpem o mensageiro, mas o que eles fizeram foi eletrificar o chão do compartimento preto. Quando outro rato foi colocado ali, ele pulou como louco até encontrar a porta branca. Então, escapou da câmara de tortura e foi para o compartimento branco, onde não havia queijo — mas onde o chão não lhe dava choque. A recompensa não foi um pedaço de queijo — *reforço positivo* —, mas evitar levar choques — *reforço negativo.*

Mas humanos não são ratos!

Digamos que você esteja no trabalho. Se redigir seu relatório semanal de uma maneira que não agrade a seu chefe, você será repreendido publicamente e seu trabalho será questionado. Assim que você se adaptar à nova maneira — que talvez não seja nem um pouco melhor do que a sua —,

as críticas cessarão. Ou se questionar uma declaração de seu chefe durante uma reunião, você simplesmente não será chamado na próxima. Você pode ser deixado de lado e sofrer com o silêncio do chefe até desistir e se juntar à procissão de covardes.

Mas lembre-se: isso não deve ser confundido com o feedback comum, normal e contundente que você realmente merece se, por exemplo, não respeitar prazos, não cumprir seu orçamento, nunca entregar o que prometeu, se suas vendas despencarem porque você não se preocupou em entrar em contato com os clientes, se não cuidar do cliente insatisfeito ou se iniciar conflitos no escritório completamente sem motivo. Ou se você for alguém que está tentando manipular aqueles ao redor.

O que estou falando agora é de manipulação psicológica, e devemos separar as duas coisas.

E no front doméstico?

Como sempre, as coisas são mais complicadas em um relacionamento. Vamos supor que você queira sair com as amigas em uma sexta-feira à noite e seu namorado resmunga, discute e faz uma cena até você cancelar o encontro — de repente, ele volta a ficar bem-humorado. Ou que ele tente convencê-la a realizar algum tipo de atividade sexual que não se encaixa em suas preferências, e você não concorda — talvez ele passe duas semanas sem encostar em você. Isso certamente não será muito agradável. (Muitos parceiros, presumivelmente do sexo masculino, tendem a forçar práticas sexuais que não são apreciadas pela parceira, mas é claro que essa tática é bastante óbvia. Não se trata de manipulação, mas do que realmente parece ser: impertinência. Nesses casos, você simplesmente deve dizer não: “Não volte a pensar nisso. Não estou interessada.”)

A tática é tão simples quanto eficaz. Você receberá uma resposta negativa até ceder ao que quer que seja. Então tudo voltará ao normal.

Lembre-se do que eu disse sobre *previsibilidade*, *confiabilidade* e *certeza.* O mesmo se aplica aqui.

E é realmente simples. O manipulador sabe que você acabará cedendo para evitar os efeitos negativos do comportamento dele. E uma vez que você começar, há uma alta probabilidade de que continue cedendo. E, como sempre, seu comportamento começará a ser moldado por alguém que não você mesmo.

Quais são as contramedidas disponíveis?

A maneira de reagir é a mesma do exemplo com reforço positivo arbitrário. Você precisa aprender a decifrá-lo. Como sempre, existem parceiros e chefes ao nosso redor que tentam nos influenciar; isso é um fato. Às vezes, basta salientar que você percebeu o que eles estão tentando fazer. Se o potencial agressor for, na realidade, uma boa pessoa que não está tentando enganar, vocês terão uma conversa saudável na qual poderão se resolver e seguir em frente.

É necessário lembrar que, muito frequentemente, a manipulação ocorre de maneira inconsciente. Se algo funciona, então funciona. Você continua fazendo as mesmas coisas. Se você descobrir que algo dá certo, simplesmente continuará fazendo aquilo. Muitas pessoas não percebem o dano que causam às suas vítimas, mas tudo muda se alguém salientar o que está acontecendo.

Isso é bom e não há com o que se preocupar. E é assim que você sabe se está ou não lidando com um psicopata. Porque o psicopata vai culpar você por tudo. Se seus filhos não conversarem com você, a culpa é sua; se você perdeu o emprego, a culpa é sua; você é uma pessoa realmente muito baixa e mesquinha que deveria estar feliz por alguém se dignar a se relacionar com você. Houve da sua parte um abuso da bondade do psicopata...

Você não pode mudar a outra pessoa, mas pode assumir a responsabilidade por si mesmo. Mude de trabalho. Divorcie-se. Abandone o barco.

4. INSONDÁVEIS CORTINAS DE FUMAÇA

"Você está exagerando, como sempre! Você é tão instável! Não vê a bagunça que está causando?"

Um manipulador habilidoso pode dizer praticamente qualquer coisa para desequilibrá-lo. O objetivo é mudar o foco do verdadeiro problema: em vez disso, há algo seriamente errado com você. Muitas vezes, o caminho é botar o dedo na ferida em alguma questão emocional.

Se, por exemplo, você suspeitar que o seu parceiro é infiel, provavelmente desejará falar a respeito disso. Você pode fazê-lo sem sentimentos à flor da pele, com calma, pois só quer conversar. Mas, em vez de falar sobre o problema em questão, a infidelidade, seu parceiro simplesmente nega tudo e muda o foco para você. Agora ele quer falar sobre os seus defeitos e deficiências, sua insegurança ou seus ciúmes irritantes. Ele pode muito bem dizer que essas características não são nem um pouco atraentes. Como ele diz isso com o único objetivo de semear ainda mais dúvidas quanto ao seu relacionamento, você começará a se perguntar se a culpa é sua, no fim das contas.

Suas suspeitas sobre a infidelidade podem ser bem fundamentadas. Talvez você tenha até pegado o celular de seu parceiro e encontrado claras evidências. O que não seria de surpreender, já que a maioria dos psicopatas é incorrigivelmente promíscua. O que você faz? Você o confronta com o que descobriu.

O foco então mudará para algo completamente diferente, como o fato de você ter acessado sem permissão o celular dele. Agora você cometeu um erro grave e, ironicamente, será alvo de críticas por não confiar nele. Um manipulador, sobretudo alguém com uma pontuação alta na lista de

verificação de psicopatia, fará qualquer coisa, mesmo a mais insondável, para mudar o foco para algo diferente do que o assunto em questão.

Quando se é sugado para esse mundo confuso, é preciso estar ciente de que as regras comuns perdem a serventia.

Um exemplo particularmente desagradável da vida real

Uma mulher que conheci há mais ou menos um ano me contou a seguinte história: seu marido vivia sem dinheiro. Ele raramente tinha algo na conta, apesar de receber um ótimo salário. Ele não apenas esvaziava a conta conjunta do casal, como também a poupança das crianças, pois nunca tinha um tostão. Esse homem sempre esquecia a carteira e nunca se responsabilizava pela própria economia ou a economia familiar. Na verdade, os oficiais de justiça estavam de olho nele.

Quando a mulher o desmascarou, ele mudou completamente de estratégia.

Ele parou do lado de fora do quarto das crianças e começou a berrar com ela. Gritou dizendo que tudo o que ganhava era para ela e as crianças. Ela não queria que o filho tivesse o equipamento necessário para praticar esportes? Ou que o outro filho tivesse um computador bom para estudar? Em um nível racional, a mulher sabia que ela mesma tinha pagado por tudo aquilo, mas as acusações de crueldade e ressentimento feitas pelo manipulador a fizeram perder totalmente a concentração no assunto real: o desleixo do marido com o dinheiro.

Subitamente, ela se viu — e ainda por cima na frente das crianças — forçada a se defender contra a afirmação de que queria que a família não tivesse nada. Mas não parou por aí. O marido continuou berrando, dizendo que ela não se importava com os filhos, que não os entendia e que era uma mãe fria e insensível. Ela só se importava consigo mesma!

O que isso tinha a ver com o desleixo do cônjuge com dinheiro? Resposta: absolutamente nada.

O que aconteceu? O marido não queria falar sobre o fato de ter sacado muito dinheiro da sua conta conjunta. Em vez disso, mudou o foco para o hábito da esposa de comprar bolsas e roupas chiques para si mesma enquanto não permitia que ele tivesse uma simples camisa nova. Chegou a abrir o armário e tirar as roupas que ela comprara, gritando que era ela quem adorava uma vida boa!

E era verdade. Ela se dava a alguns luxos. Às vezes, comprava coisas boas com o próprio salário. Mas o que isso tinha a ver com o fato de ele ter usado o dinheiro destinado à hipoteca? Realmente, tudo girava em torno de dinheiro, mas eram duas questões diferentes. Quando ele também atacou seu coração materno acusando-a de não se importar com os filhos, isso a confundiu e a fez ficar na defensiva. E ele pôde continuar usando a reserva econômica da família. Ainda hoje, ninguém sabe o que ele fez com todo aquele dinheiro.

Há contramedidas?

Você pode ser vítima dessa estratégia, independentemente de qual cor você seja. É provável que pessoas vermelhas e azuis achem um pouco mais fácil lidar com isso, mas se — por exemplo — os filhos estiverem envolvidos, não é possível ter certeza de mais nada. Ninguém é totalmente imune à psicopatia. É preciso manter a cabeça fria e racional quando isso ocorrer. Você tem que observar todos os pequenos desvios no comportamento da outra parte e ousar confrontá-la com o que está acontecendo.

Você poderia dizer algo do tipo: “Percebi que você mudou de assunto. Podemos terminar o que estávamos falando?”

Ou: “Podemos ouvir suas opiniões sobre a minha personalidade, é claro, mas primeiro falaremos sobre o dinheiro que sumiu.”

Ou: “Por que você está gritando comigo? Se parar de gritar, poderemos conversar sobre o que você quiser, mas não vou tolerar seus gritos.”

Ou, mais simples: saia da sala, de casa, da cidade. E discuta o assunto quando outras pessoas estiverem presentes. Por exemplo, em um restaurante ou na presença de alguém em quem você confia. Um conhecido em comum, parente ou qualquer outra pessoa cuja presença signifique que essa técnica em particular não poderá ser usada sem que o psicopata faça papel de idiota.

O problema é que o psicopata provavelmente combina essa técnica com muitas outras. Portanto, quando ele chama você de [preencha com algo que lhe dê mais vergonha em sua personalidade], é natural um recuo instintivo de sua parte. Se você for como a maioria das pessoas, a situação lhe fará sentir-se muito mal.

5. TER SEUS PRÓPRIOS SENTIMENTOS VOLTADOS CONTRA VOCÊ

Outra maneira de criar confusão e desviar a atenção do problema real é voltar seus sentimentos contra você. Essa tática também visa desviar a sua atenção daquilo que realmente precisa ser discutido.

A tática é pressionar os pontos sensíveis da sua personalidade, pontos que talvez não sejam motivo de orgulho. As vantagens para o manipulador são óbvias: é difícil lidar com as emoções. E fica ainda mais quando as emoções são complicadas por si sós. O psicopata sabe disso, de modo que as expõe para fazer você desviar o foco do problema real.

Se o manipulador for homem, pode muito bem fazer comentários do tipo “Está de TPM outra vez?”. É isso aí. Técnica de dominação clássica. Ou talvez ele simplesmente diga algo que sabe que a provocará e a desequilibrará.

Imagine uma pessoa vermelha, conhecida por seu temperamento agressivo. Um osso duro de roer, digamos assim. Mas não será o caso se o manipulador conhecer bem a vítima. Pelo que os Vermelhos são conhecidos? Falta de tato e agressividade. Em geral, isso não os incomoda, mas as pessoas vermelhas que tenham algum autoconhecimento naturalmente estão cientes de como afetam seus entes queridos quando estão sempre perdendo a paciência por qualquer motivo.

Essa tática funciona em duas direções. Por um lado, o manipulador pode simplesmente incentivar sua vítima vermelha a ficar com raiva, provocando-a. Como não sente nada, o psicopata é capaz de lidar tranquilamente com surtos de raiva. E ainda apontar para o que está acontecendo: “Olha só! Eu falei! Agora você está gritando de novo! Você está sempre com raiva, isso é maluquice!”

As consequências são óbvias. A partir daí, a conversa será apenas sobre a agressividade da pessoa vermelha e não sobre o que o manipulador tenha feito. E há muito a ser dito a esse respeito. Se eu realmente quisesse atingir meus conhecidos vermelhos, poderia dedicar horas falando sobre as ocasiões em que eles pisaram na bola.

Mas também funciona na direção oposta. Se o manipulador perceber que sua vítima vermelha acha que tais explosões são desagradáveis e que, quando perdem a cabeça, só estimulam a tagarelice sobre coisas completamente fora de contexto, o manipulador fará comentários do tipo “Você não vai começar uma discussão agora, certo? Vai perder a paciência outra vez? Daqui a pouco vai começar a gritar na minha cara como sempre...”.

O Vermelho decide não cair na armadilha e reprime a própria raiva. É um esforço enorme. É como não encontrar um banheiro na hora do aperto. No fim, a pressão é dolorosa. Mas se o Vermelho decidir que não perderá a paciência, isso se dará a um custo de muita aflição. Reprimir os próprios instintos exige muito esforço, é quase como ferir a pessoa que você realmente é.

Se a vítima do manipulador for um Amarelo, será um pouco diferente. Se fizer uso da primeira tática, a de deliberadamente incentivar um determinado comportamento, o manipulador poderá dizer coisas do tipo “Agora é claro que você começará essa ladainha e ninguém vai entender o que você está falando. Por que você sempre tem que falar de si mesma? Se você aprendesse a falar menos e a ouvir mais... Você nunca me escuta!”.

Isso tem como objetivo atingir os pontos fracos dos Amarelos — o fato de serem egocêntricos e não ouvirem os outros. Essa também é uma característica nem um pouco lisonjeira. Provavelmente, a reação do Amarelo será começar a falar mais alto, mais rápido e (para ser sincero) de

maneira muito incoerente. Então o manipulador poderá dizer com toda a calma do mundo: “Eu não disse? Você não está falando coisa com coisa! E só fala de você! Você não se importa com ninguém além de si mesma! Você é uma egoísta!”

A outra variante é um pouco mais parecida com a do Vermelho. “Ao menos dessa vez você poderia ficar em silêncio e me ouvir?” Provavelmente isso funciona muito bem acompanhado de lágrimas. O Amarelo, que sabe ter tendência de voltar tudo para si mesmo, fica em silêncio. Ele se esforça para refrear aquilo pelo qual seus instintos clamam. É como sufocar alguém lentamente. O que o Amarelo pode fazer com a sua frustração se não conseguir liberá-la sob a forma de uma torrente de palavras? Tudo ficará dentro dele e ele não se sentirá bem. Mas o manipulador o silenciou com eficiência.

O Verde é sensível e faz coisas completamente diferentes. Se um manipulador morar com uma vítima verde, tudo será muito fácil desde o início. Eu não chegaria a ponto de alegar que os Verdes são as vítimas mais manipuláveis, mas são flexíveis por natureza e tentam se adequar a outras pessoas. Infelizmente, isso significa que muitas vezes é fácil tirar proveito deles para fins obscuros.

Pessoalmente, sempre achei que as pessoas mais difíceis para dar feedback são os Verdes, porque se ofendem por qualquer coisa. É preciso ter muito cuidado para não ofendê-los de forma gratuita. Então, como alguém é capaz de ser deliberadamente cruel com uma pessoa verde?

Ops! Mais uma vez cometi o erro de pensar logicamente. Como se um psicopata se importasse com o que as outras pessoas sentem... Naturalmente, o psicopata não se importa nem um pouco. O cônjuge verde é apenas uma ferramenta usada para se obter vantagens na vida.

O manipulador seria capaz de mudar o foco da pessoa verde dizendo: “Você nunca diz nada, é muito covarde e recua sempre que alguma coisa acontece. Você se recusa a discutir sobre qualquer assunto. Estou farta! Você é um homem ou um rato?”

No geral, isso é verdade e provavelmente levaria a maioria dos Verdes a um bloqueio total. O manipulador incentiva exatamente esse comportamento. A pessoa verde se fecha e fica ali parada, com lágrimas nos olhos. Por dentro, porém, há uma ardente frustração. Há tanta coisa que ela gostaria de dizer... Mas como? Os Verdes têm muito medo de conflitos.

Mas também é possível fazer um Verde agir contra os próprios instintos. Um manipulador realmente habilidoso pode deixar uma pessoa dessa cor tão desequilibrada emocionalmente que ela perde a paciência e começa a gritar. Tudo será dito, um banho de críticas e coisas negativas. O Verde perderá a cabeça e, sem nenhuma ordem preestabelecida, descreverá tudo o que o frustrou nos últimos anos. O surto de fúria continuará por um bom tempo e, dessa forma, ele fornecerá informações valiosas que poderão ser usadas quando o manipulador achar apropriado.

A vantagem para o manipulador é que o Verde ficará envergonhado depois desse episódio. Totalmente arrasado, ele se desculpará pela conduta que apresentou. O manipulador agora poderá agir como “vítima” e obter vantagens como compensação por aquela bronca inadequada. “Como você pôde ser tão cruel? Não mereço isso! Você me paga!”

E o Azul? Como um manipulador pode voltar o comportamento dos Azuis contra eles mesmos? Simples: tocando em seus pontos mais sensíveis. Isso é mais difícil no local de trabalho, como já demonstrei. Um método que provavelmente funcionaria seria expô-los a situações em que eles não se sintam confortáveis, como obrigá-los a trabalhar em projetos cercados de pessoas Amarelas. Isso de fato levaria a um conflito. Ou

instigando-os a subirem, totalmente despreparados, em um palco e apresentarem o projeto mais recente para a empresa inteira. Isso depois de o chefe dizer: “Não quero uma daquelas suas apresentações secas e sem graça. Hoje, quero leveza e um pouco de humor. Você entendeu? Suba lá imediatamente.”

É claro que as pessoas azuis não são desprovidas de senso de humor, mas esperar que sejam artistas brilhantes é pedir demais. Elas provavelmente subirão no palco, mas tudo pode terminar bem mal. Quando a ameaça de não poder ser ele mesmo pairar sobre a sua cabeça, tudo no colega de trabalho azul entrará em colapso. A apresentação será mais seca do que nunca, porque ele não consegue ser espontâneo, natural e divertido como uma pessoa amarela. Isso simplesmente não existe. Depois, o chefe poderá criticá-lo sem parar por ele ter sido chatíssimo como sempre.

No entanto, uma pessoa azul é capaz de lidar com isso. O relacionamento dela com os colegas ou com o chefe não é tão importante quanto é para muitos, mas, em um relacionamento íntimo, ela é tão vulnerável quanto qualquer outra pessoa.

Digamos que a esposa do indivíduo azul queira que ele faça algo que não está com vontade de fazer. Passar um fim de semana romântico em Paris, por exemplo. Eles vão acabar comprando muitas coisas caras — afinal, estamos falando de Paris. E ele sabe por experiência própria que ela vai “esquecer” o cartão de crédito em casa. A viagem vai custar o salário de um mês, uma vez que ela escolheu o hotel mais caro e espera que ele arque com tudo. Ela está contando com a possibilidade de ele lhe dar um presente, o que o faz ficar imediatamente alerta.

Logo após esse primeiro ataque, ele sente um pouco de dor no estômago. A mulher sabe exatamente qual será a resposta dele, então exige, apelando para o emocional, que ele não pegue a calculadora e comece a avaliar os

custos. Ela exige que ele a ouça e, ao menos uma vez, demonstre algum interesse. Como ama a mulher, ele a escuta (na verdade, ele consegue fazer as contas de cabeça). Então, ele calcula as despesas enquanto ela enumera todas as suas exigências. Quando, afinal, ele informa que aquilo custaria muito caro e não é viável, ela faz o que planejou o tempo todo: acusá-lo de não ter sentimentos. “Como você pode ser tão frio? Se você me amasse, concordaria com isso pelo menos uma vez.” (Uma informação: eles costumam fazer uma viagem parecida todo ano, de modo que essa vez não seria exceção.)

Se mesmo assim ele não ceder, ela usará uma arma contra a qual nem as pessoas azuis podem se defender: começará a chorar. Besteiras sentimentais com as quais vai ter que lidar. Ele sofre com a explosão e começa a se perguntar se conseguirá fazer ainda mais horas extras para ter dinheiro suficiente e financiar uma viagem na qual ele não está nem um pouco interessado.

6. O DRAMA DO TRIÂNGULO

O drama do triângulo é uma tática extremamente suja e também muito eficaz para causar insegurança. Pode ser usada com sucesso no local de trabalho, mas, acima de tudo, em um relacionamento. O manipulador cria uma situação entre ele, você e uma terceira pessoa que não tem nada a ver com a sua vida.

Trata-se de uma arma terrível em um relacionamento, especialmente se combinada com outras técnicas. Imagine que seu cônjuge a elevou às alturas por vários meses — *reforço positivo* —, mas subitamente se calou. Você faz de tudo para obter mais desse reforço, só que nada acontece. Em vez disso, seu parceiro lhe fez uma série de críticas inesperadas sobre como é viver com você — *reforço negativo*. Você fica confusa e aquilo não lhe parece nada bom. Coisas que seu parceiro parecia adorar no ano passado evidentemente são um grande problema agora. E o último fim de semana foi marcado por aquele silêncio tão característico já descrito neste livro.

Com um frio na barriga, você tenta conversar com o seu parceiro: qual é o problema?

Em vez de responder às suas preocupações, o manipulador começa a falar de uma pessoa completamente diferente, uma terceira pessoa que você nem sabia que existia. Pode ser uma antiga paixão ou uma colega com quem ele começou a trabalhar. E ele passa a semana inteira falando dessa mulher, dizendo como ela é legal, como é dinâmica a conversa entre os dois e como ela tem uma atitude sempre positiva. Ele provavelmente descreverá essa mulher como uma pessoa com qualidades diametralmente opostas às suas. Se você for Amarela, a mulher com quem ele trabalha será Azul. Se você for Verde e insegura, a mulher que ele descreverá será Vermelha, uma pessoa *totalmente decidida*! Como você se sentiria? Bem, você captou a

ideia. Quem não reagir a isso é feito de pedra e não precisa continuar lendo este livro.

Se, no entanto, você for como a maioria das pessoas, sua insegurança alcançará novos patamares e seu desejo de atender às necessidades de seu parceiro manipulador aumentará como nunca. Você se desdobrará para tentar fazer exatamente o que ele pedir. E por que não? Todo mundo precisa se esforçar muito em um relacionamento, não? Para que uma coisa ou outra funcione, é preciso se esforçar um pouco mais, as pessoas sempre falam isso. Mas essa tarefa não pode ser exclusivamente sua. Deve ser feita por ambas as partes.

Se você confrontar o seu parceiro manipulador com tudo isso — depois de ler este trecho e perceber que foi submetida à armação do drama do triângulo, por exemplo —, ele simplesmente negará tudo. "Você está imaginando coisas, está com ciúme e precisa fazer algo quanto à sua baixa autoestima."

O duplo blefe

O que é realmente horrível nessa história é não ser incomum o manipulador estar de fato passando seu tempo livre com essa terceira pessoa enquanto ao mesmo tempo a esfrega na sua cara. Afinal, os psicopatas adoram picos de dopamina e emoções, e não veriam problema algum em correr riscos enormes. Por exemplo, flertar e manter um relacionamento com a terceira pessoa em questão bem debaixo do seu nariz, enquanto empurra você para a beira do abismo da desconfiança. Se você o confrontar com tudo isso, ouvirá que está apenas com ciúme e foi dominada, mais uma vez, por sua baixa autoestima. Isso pode servir até mesmo para o que ele no fim das contas considerará o motivo para terminar o relacionamento. E você continuará vivendo sua vida acreditando que a culpa foi sua.

(Devo acrescentar aqui que, é claro, muitas pessoas sofrem de falta de confiança no parceiro e ficam com ciúme sem motivo. Mas isso é algo completamente diferente. Às vezes é apenas uma questão de se estar vivendo com um verdadeiro canalha. Largue essa pessoa.)

Em um relacionamento saudável, nada disso acontece: ambas as partes (e não apenas uma) fazem um esforço para permitir que o parceiro se sinta seguro e confiante, e o drama do triângulo não tem razão de ser. Se tal pensamento lhe ocorrer, e você estiver vivendo com uma pessoa “normal” e não com um psicopata, será capaz de resolver as coisas com tranquilidade e simplicidade. Seu cônjuge perceberá que você não quer ouvir falar sobre as qualidades de fulano(a) o tempo todo. Ele também lembrará a si mesmo de tecer elogios pela pessoa que você é. Isso se ele for normal.

Em um relacionamento pessoal, todos somos suscetíveis a esse tipo de manipulação. Todo mundo tem algo a perder, e, em se tratando de amor, praticamente qualquer um pode sentir ciúme. Isso não tem muito a ver com a cor de cada um: tem a ver apenas com o medo de perder a pessoa que você ama. Ou acha que ama. Se você pudesse olhar dentro da cabeça do manipulador, o amor provavelmente seria substituído por outra coisa.

Drama do triângulo em seu local de trabalho?

O drama do triângulo também pode ser muito eficaz em seu local de trabalho. Seu chefe, que parecia ter você em alta conta, subitamente tem um novo favorito. Johnny, o cara novo, começa a receber muitos elogios que antes eram destinados a você. *Tudo bem,* você pensa, *o cara é bom mesmo, afinal de contas.* Nada de estranho nisso. Ele parece ser inteligente e simpático, então realmente não há nada a dizer a respeito.

Mas seu chefe provavelmente é um psicopata (ou possui traços de psicopatia), então ele pega algumas de suas tarefas habituais e as entrega a Johnny. Pode parecer que o chefe quer desafogá-lo um pouco, já que você

trabalhou muito, mas Johnny só pega as tarefas de trabalho mais agradáveis e importantes. Você não entende e pergunta a Johnny: “Por que você está fazendo o meu trabalho?” Ele, no entanto, não sabe que aquelas tarefas eram suas. Afinal, ele é novo na empresa. Você não tem como culpá-lo.

Você vai ao chefe e pergunta o que está acontecendo. Ele diz que será muita ingratidão de sua parte se você não quiser participar e ajudar na evolução de um novo colega de trabalho. “Como você pode ser tão egoísta? Além disso, Johnny é muito rápido, não acha?” Talvez o chefe lhe lance um olhar significativo e diga que “às vezes o problema é muito urgente”. Você precisa admitir para si mesmo que não tem muita noção de tempo e geralmente encontra dificuldades para cumprir prazos. Pode ser que você também tenha uma tendência a revisar as coisas mais do que o necessário.

Além disso, Johnny parece fazer tudo com uma qualidade altíssima, e quando seu chefe destaca isso com um olhar condescendente, você começa a duvidar de si mesmo. Será que você não é tão bom quanto pensava?

Nas reuniões, o chefe passa a exaltar Johnny da mesma forma como exaltava você antigamente. Isso o incomodará, porque representa um revés na sua carreira. E, em combinação com outras técnicas de manipulação, como *reforço positivo* e *reforço negativo*, começa a sua jornada ladeira abaixo. Por que seu chefe faz isso não faz diferença. Ele provavelmente terá seus motivos, e esses motivos realmente não importam. Talvez você o tenha questionado com demasiada frequência, ou ele pode simplesmente estar entediado.

Se for um verdadeiro psicopata, seu chefe não precisará de qualquer motivo especial: ele o fará porque aquilo o satisfaz. Ele pode entregar seu trabalho para alguém que possa controlar mais facilmente. Talvez só queira ver até onde pode forçá-lo. Psicopatas consumados veem o restante de nós

como um material a ser usado e descartado de acordo com os próprios caprichos.

Quem será pego por essa tática?

Como as diferentes cores reagem neste caso? O perigo pode ser maior para Vermelhos e Amarelos. Seus egos são muito fortes por natureza e, quando questionados em nível profissional, isso raramente dá certo. O Vermelho, que se considera um vencedor natural, se sentirá extremamente afetado e talvez demonstre seu desagrado. Se tiver temperamento forte, as coisas podem esquentar.

O problema aqui é evidente: ao fazer isso, o Vermelho entrega a faca e o queijo para o chefe psicopata. Perder a paciência no local de trabalho não é nada profissional, e o chefe — que também usa a raiva como arma — pedirá ao Vermelho que se recomponha. “Veja como Johnny está se comportando com calma e educação. Por que você não pode ser tão profissional quanto ele?”

O Amarelo, que se vê como um profissional capacitado e especialmente brilhante, logo se sentirá mal se perder status na empresa. Ele está acostumado a ser a pessoa a quem todos recorrem. Mas agora, como o chefe está sempre exaltando Johnny — e, ao mesmo tempo, espalhando boatos negativos sobre o Amarelo, que fortalecerão ainda mais a mensagem de que ele está prestes a entrar numa fria —, o Amarelo perderá ainda mais terreno, e isso comprometerá sua eficiência.

Subitamente, todos os seus pensamentos se voltarão para esse problema, em como ele se meteu nessa situação de uma hora para outra. Em vez de continuar realizando seu trabalho, o Amarelo agora pode se tornar extremamente passivo e perder o senso de direção. Isso também será explorado pelo chefe, que terá toda a liberdade para criticar os atrasos do subordinado. Quando o chefe fizer isso em público, o Amarelo ficará

arrasado, porque, para ele, críticas públicas são sinônimo de humilhação. Para um Amarelo, a perda de status é um duro golpe. Agora ele sente que caiu em desgraça e a imagem que tem de si mesmo está desmoronando.

Um colega de trabalho verde reagiria de outra forma. Para começo de conversa, ele nunca quis ser o centro das atenções, de modo que esse aspecto em particular não tem relevância. Na verdade, é até bom evitar tanta atenção sobre ele. Por outro lado, o Verde gosta de receber incentivos em particular. Portanto, quando aquelas reuniões agradáveis e ligeiramente informais com o chefe cessam por completo, ele pode começar a ficar preocupado. E, se sua autoconfiança já tiver sido um pouco abalada, ela agora sofrerá novos golpes.

A diferença é que os Verdes raramente reivindicam alguma coisa. Eles nunca exigiram nada do chefe, então agora dificilmente o confrontarão para pedir feedback positivo. E levantar o problema é algo impensável. O medo que os Verdes têm de conflitos os mantém efetivamente no lugar nesse tipo de situação.

Eles procurarão seus aliados de sempre no escritório, as pessoas em quem normalmente confiam. Mas, como esses também costumam ser verdes, podem surgir problemas: eles não querem que o chefe fique insatisfeito, de modo que podem se afastar do pobre colega. As pessoas verdes nem sempre estão dispostas a falar diretamente com um indivíduo em particular. Preferem apresentar suas críticas para os outros. Isso quer dizer que nosso amigo verde pode ter a impressão de contar com o apoio da equipe quando na verdade está longe de ser o caso. Seus colegas podem ter mudado de lado — talvez tenham ido para o lado de Johnny — sem que o Verde tenha percebido. Se o chefe mal-intencionado continuar com a mesma tática, alternando-a, por exemplo, com feedback negativo, o Verde se sentirá muito mal. Ele não tem a mesma força de Vermelhos e Amarelos

de se levantarem e irem embora. Afinal, são muitos anos de contenção. Toda a frustração permanece dentro deles. Isso pode acabar provocando esgotamentos, licenças médicas e até pensamentos suicidas.

Mas e o colega de trabalho azul? Acho que você já começou a entender o padrão. É menos provável que a pessoa azul reaja a certas coisas. Perder status dentro do grupo não é um problema para ela. Não solicitarem sua opinião em questões importantes tampouco deve ser motivo de preocupação. Afinal, os Azuis sabem o que sabem. Também não se incomodam muito se tiverem que se distanciar dos outros colegas. Afinal, havia mesmo muita conversa fiada na empresa. Assim, o Azul não se aflige com o fato de seu chefe psicopata ter feito o grupo se voltar contra ele e favorecer Johnny. Também ninguém garante que o Azul fizesse parte do grupo anteriormente.

Contudo, o Azul vai sentir o golpe se a qualidade de seu trabalho for questionada. Quando o chefe usar Johnny para que os esforços do Azul pareçam menos relevantes de modo a desequilibrá-lo, o alvo será a qualidade. A pior coisa que se pode fazer para uma pessoa azul é acusá-la de descuido, indiferença ou negligência nas tarefas diárias. São coisas que os Azuis jamais fariam, e a acusação os atingirá com força. Eles provavelmente reagirão tornando-se ainda mais silenciosos e taciturnos.

7. *GASLIGHTING*

Essa técnica é muito interessante. O termo tem origem em um filme dos anos 1930, *À Meia-Luz* [*Gaslighting*], no qual a atriz Ingrid Bergman interpreta uma mulher cujo marido tenta enlouquecê-la mudando as coisas ao seu redor o tempo todo, enquanto nega ter feito aquilo. No filme, ele aumenta e diminui a chama da iluminação a gás continuamente, até ela não confiar mais nos próprios sentidos. O termo *gaslighting*, ou "iluminação a gás" em inglês, refere-se à tática de distorcer completamente a percepção da vítima.

Trata-se de uma tática lenta e extremamente sofisticada nas mãos do manipulador.

Um exemplo simples

Uma forma de praticar *gaslighting* é a mesma usada no filme: mover objetos físicos. Por exemplo, um quadro desnivelado na parede não é um grande problema. Mas se ajustá-lo e, depois, descobrir que está novamente torto, quantas vezes isso precisa acontecer até que você procure seu parceiro e levante a questão? "Sabe aquele quadro que ganhei da minha avó? Ele entorta sozinho na parede." Seu parceiro não entende nada. Ele nunca tinha notado nada de errado com o quadro. Vocês dois vão dar uma olhada. O quadro está reto. *Ok dessa vez*, você pode pensar. Contudo, naquela mesma noite, o quadro está novamente torto. Se o seu parceiro mover o quadro toda vez que você levantar a questão, quanto tempo você levaria até começar a se perguntar se está imaginando coisas? Afinal, não é estranho que apenas você tenha percebido o mistério do quadro?

Obviamente, o exemplo acima é uma simplificação e acho que você não precisa se preocupar com o seu parceiro começar a usar truques tão

corriqueiros. O truque com o quadro desnivelado raramente seria suficiente para levar alguém a um hospital psiquiátrico. Mas isso é apenas uma descrição de como o *gaslighting* funciona.

Em vez disso, vejamos como isso pode funcionar em uma situação mais ardilosa.

O exemplo sutil que o fará duvidar

Digamos que você more com um psicopata. Ele conta que no Natal lhe dará o presente mais chique de todos. Você fica muito feliz e imediatamente imagina que deve ser a maravilhosa bolsa Louis Vuitton com a qual sonha há anos. A bolsa custa o equivalente a 2.500 euros e você nunca teve nada tão sofisticado. O psicopata vai com você até a loja e vocês pedem a bolsa, que ainda incluirá as iniciais do seu nome, com um custo adicional de algumas centenas de euros. Os funcionários da loja sorriem e todos estão felizes, eles lhe servem uma xícara de café de primeira qualidade e parece que você vai explodir de alegria. Que bolsa linda! Você realmente encontrou o parceiro dos sonhos, tão generoso!

Contudo, na hora de pagar, o psicopata não tem dinheiro. Confusa, você olha para a bolsa, para seu parceiro psicopata, para o vendedor... e, finalmente, saca o próprio cartão de crédito para evitar a humilhação absoluta. No carro a caminho de casa, você levanta a questão com cautela: era para ser um presente, não? Seu parceiro lhe lança um olhar questionador. “Do que você está falando? Como eu poderia arcar com um presente tão caro assim?”

Você tem 100% de certeza de que ele lhe prometera a bolsa. Mas agora ele diz que jamais faria algo assim. Você começará a se perguntar se realmente entendeu mal. Ele parece tão seguro de si. E ele não costuma dar presentes caros. Quem não entendeu o que aqui?

Outro exemplo: certa noite, sua esposa está toda arrumada para sair com as amigas. Você pergunta por que ela não mencionou isso antes, ao que ela responde: “É claro que mencionei. A gente falou sobre isso na semana passada.” Você pode argumentar, porque certamente não esqueceria algo do tipo. Por outro lado, você já esqueceu coisas antes — e ninguém é perfeito.

Ela diz que vai sair com Anna.

Anna é casada com um amigo seu. Portanto, como sua mulher não chega em casa apesar de ser tão tarde e não responde a suas mensagens, você liga para seu amigo e pergunta se Anna já chegou. Ele responde que a esposa ficou em casa a noite inteira.

Mas quê...! O que está acontecendo? Você imediatamente suspeita de alguma coisa. Será que sua mulher está tendo um caso?

Quando ela chega em casa no meio da madrugada, você fica furioso e a acusa de ter mentido. Ela não saiu com Anna! Como sua mulher é psicopata, dirá que com certeza não disse Anna, mas *Anneli*. Você tem certeza absoluta de que ela não disse esse nome, e quem diabos é Anneli afinal de contas?

Agora sua mulher adotará táticas diferentes. Ela o atingirá onde você for mais fraco. Se você for Vermelho, dirá que é um grosseiro insensível que nunca a escuta; se for Amarelo, alegará que você só pensa em si mesmo e nunca se lembra dos nomes de suas amigas; se você for Verde, ela simplesmente vai gritar na sua cara, explorando seu medo de conflitos; se for Azul, ela pode muito bem começar a questionar sua capacidade mental: "Está ficando gagá?"

A psicologia por trás disso

O objetivo desse tipo de manipulação psicológica é confundir. Dizer A na segunda-feira, B na terça e na quarta alegar que não disse nem A *nem* B. No começo, você será capaz de acompanhar, mas depois de algum tempo

perderá o controle do que foi (ou do que não foi) dito. Ficará confuso. Combinado com outras técnicas, isso infelizmente funcionará. E um psicopata habilidoso construirá isso com o tempo. Ele começará em pequena escala, aumentando a confusão gradualmente. Pouco a pouco, esse método o dominará e, finalmente, você se verá num estado de confusão total.

Vamos envolver mais algumas pessoas. Seu parceiro psicopata diz uma coisa para você, mas algo bem diferente para sua mãe. Ou para seus filhos. Mais tarde, quando você contar para eles algo que tem certeza de ter ouvido, os outros — completamente manipulados pelo psicopata — acharão que você entendeu tudo errado.

No local de trabalho, isso tem um potencial destrutivo. Imagine um chefe psicopata que queira se livrar de um funcionário antigo. Talvez esteja cansado dele, talvez a pessoa o tenha questionado diante de todo mundo. Talvez o chefe pontue em todos os itens da lista de psicopatia e simplesmente goste de destruir a vida alheia.

Como o chefe se livrará desse funcionário? Mergulhando-o na mais completa confusão. Ele não será convocado para uma reunião em particular. Informações importantes lhe serão omitidas. Após a reunião, o funcionário percebe que ficou de fora e pergunta por que não foi chamado. O chefe diz que outra pessoa se encarregou da convocação. Deve ter havido algum engano. O funcionário vai à pessoa que convocou a reunião, a qual lhe diz que o chefe o instruiu especificamente a não chamá-lo. Ele volta ao chefe, que, obviamente, nega tudo. Se ele persistir, pode se ver em uma fria ainda maior. Na melhor das hipóteses, o chefe terá apenas um acesso de raiva.

É de imaginar o circo que foi montado. E um chefe que opera consistentemente dessa forma criará uma confusão gigantesca. No fim, ninguém confiará mais em ninguém.

Além disso, um psicopata habilidoso usa várias técnicas ao mesmo tempo. E logo toda a equipe pensará que você realmente está começando a ficar mal da cabeça. Que você não é confiável. Que está sempre fazendo acusações, sobretudo contra o chefe, que é uma pessoa muito agradável e simpática. Todos os peões virão em socorro dele. Independentemente da cor, você corre o risco de entrar em licença médica no fim de sua carreira.

Gaslighting é uma tática monstruosa que causa danos permanentes às pessoas. É uma técnica de dominação horrível e manipuladora, e funciona porque os psicopatas mentem o tempo todo.

Se alguém por perto tentar isso e você realmente discernir o padrão a tempo, dê o fora! Você está lidando com uma pessoa perturbada e não vai querer ter nada a ver com ela. Acho que é impossível ser mais claro que isso.

8. SILÊNCIO MACIÇO

Se você for majoritariamente verde ou azul, o subtítulo acima não lhe parecerá particularmente assustador. Com os meios de comunicação cheios de gente barulhenta que adora ouvir a própria voz, o silêncio é hoje um fenômeno menos apreciado do que deveria. Costumo ouvir comentários do tipo: “Se ele calasse a boca ao menos uma vez!”

Por outro lado, ser vítima de um comportamento passivo-agressivo é algo completamente diferente. Isso inclui ter que sofrer um silêncio maciço, nunca ter suas perguntas respondidas e ser ignorado tão completamente que isso poderá vir a enlouquecê-lo.

Em decorrência de algo que você tenha ou não feito, e que seu manipulador não considerou adequado, ele se calará, se afastará e não lhe dirigirá a palavra, como uma espécie de castigo por seus erros de julgamento. Todo mundo que já passou por isso sabe exatamente do que estou falando.

Em um de meus relacionamentos anteriores, essa técnica era usada com muita frequência. Nesse caso em particular, não se tratava de psicopatia, mas, sem dúvida, era um comportamento manipulador.

Imagine que você e seu cônjuge tenham brigado por algum motivo. Não importa quem estava certo ou errado, mas agora seu parceiro o trata com um silêncio maciço como castigo até você simplesmente ceder. Sem cumprimentos, sem *bom-dia, boa-noite* ou *tchau* ao sair de casa. Contato físico, então... nem pensar. O objetivo do manipulador é eliminar efetivamente toda a comunicação entre vocês dois. Ele não atenderá ao celular se você ligar. Não responderá às suas mensagens de texto. Se você perguntar o que aconteceu, provavelmente só receberá de volta um olhar assassino. O objetivo é fazer você se sentir invisível e impotente. E posso

garantir que funciona. Esse método desagradável dá origem a tudo, desde consciência pesada a vergonha descarada.

"Será que errei tão feio assim?"

É extremamente difícil para a pessoa que recebe um tratamento desse. O manipulador se recusa a confirmar sua existência e, após alguns dias de silêncio maciço, você estará pronto a fazer qualquer coisa para recuperar algum sinal de vida. O mais provável é que você venha com flores e presentes, retorcendo-se como uma minhoca para ser notado.

Alguns psicólogos chamam isso de tortura emocional. Mesmo que pareça exagerado, lembra a tortura chinesa da água. Não parece tão ruim, mas pode levar uma pessoa à loucura. O que os chineses faziam era colocar a vítima deitada de costas com o rosto sob um barril cheio de água. O barril tinha uma torneira que pingava uma gota de água por minuto. Individualmente, cada gota mal era sentida, e uma hora sob o barril talvez não fosse tão ruim assim. Mas e quanto a uma semana inteira? Prisioneiros que recebiam essa tortura às vezes enlouqueciam. Gotas diminutas, um enorme efeito sobre a vítima. É exatamente assim que funciona o silêncio maciço.

Fui vítima desse silêncio em diversas ocasiões. Aliada a outros métodos, essa técnica é muito eficaz.

Geralmente, o silêncio terminará quando você ceder e fizer o que o manipulador deseja. A solução é confrontar o manipulador com o que ele está fazendo. Talvez ele pare de fazê-lo.

Mais algumas técnicas de manipulação

O que descrevi anteriormente são algumas das técnicas mais complexas utilizadas pelos manipuladores. É claro que há variações. Aqui vai uma seleção dessas técnicas, seguidas de uma breve descrição.

Indiscrição. No início de seu relacionamento, o psicopata revela detalhes intrincados (verdadeiros ou falsos) a respeito de si mesmo, o que o incentiva a revelar coisas a seu respeito, que ele mais tarde usará contra você, como por exemplo: “Meu pai sempre gritou comigo e eu odeio quando alguém levanta a voz.”

Culpar a vítima. Independentemente do que não esteja funcionando em seu relacionamento, o psicopata encontrará maneiras de culpá-lo por tudo.

Insultos indiretos. Críticas cruéis ocultas por trás de uma suposta preocupação: “Gosto quando você usa esse vestido porque ele te deixa mais magra.”

Insinuações por meio de comentários ou elogios. Uma forma tão ambígua de se expressar que você não sabe o que a pessoa quer dizer, como por exemplo: “Sabe, você poderia ganhar um dinheirão trabalhando como prostituta!”

Provocar culpa. Acusar a vítima de ser má ou injusta com o manipulador: “Como você pode me acusar de uma coisa dessas? Logo eu, que sempre fiz tudo por você!”

Palavras vazias. Os psicopatas não valorizam o que dizem. Eles podem falar qualquer coisa que se adapte à situação, como por exemplo: “Eu te amo.” Isso pode acalmar você por algum tempo, mas não significará nada, porque o psicopata não ama ninguém.

Subestimar uma ação específica. O psicopata o convence de que não fez nada de mais: “Que que tem? Todo mundo faz isso, certo? Não aconteceu nada!”

Mentir. Distinguir entre verdade e mentira é complicado, mas se você observar alguns métodos listados acima, pode ter certeza de que o psicopata também mente para você. A respeito de tudo. O tempo todo. Não confie em nada do que ele disser.

Subestimar tudo o que você pensa, sente ou experimenta, como por exemplo: “Você não deveria se sentir assim.” Ou: “Você só pode estar brincando! Isso não é motivo para se preocupar!”

Charme. Não deve ser esquecido! O psicopata começa encantando você. Ele — ou ela — diz coisas que você nunca ouviu antes. E é tão bom ouvir tudo o que foi dito que você ficará encantado.

Esquecimento (deliberado). O psicopata simplesmente se esquece de buscar suas roupas na lavanderia. Ou de comprar sua geleia favorita. Ou de telefonar quando estiver no hotel...

Raiva. Começar a gritar para forçá-lo a recuar se você enfrentar a loucura do psicopata.

Fazer-se de vítima. Mesmo que não sintam pena de si mesmos, os psicopatas podem desempenhar o papel de vítima tão bem quanto qualquer outra pessoa. Por exemplo: “Sou tão idiota que deveria ter pensado melhor antes de pegar emprestado o carro do seu pai. Veja, arranhei a pintura no estacionamento. Vocês todos vão me odiar por isso!”

Racionalizar. Um mecanismo de defesa comum, mas usado de maneira deliberada. Significa fornecer uma explicação lógica para um comportamento ilógico. Por exemplo: “Todos os homens gostam de pornografia!” Ou: “Desculpe por eu ter batido em você, mas fiquei furioso quando você me provocou.”

Elogio. Precisa explicar? Todos nós sabemos como nos sentimos quando alguém elogia nossa aparência, nosso corpo, nossa inteligência, nosso gosto. Os psicopatas sabem disso. Não caia nessa!

É claro que existem ainda mais maneiras de manipular, mas o livro ficaria muito extenso se eu enumerasse todas. Se quiser saber mais, confira as referências bibliográficas no fim deste volume.

Agora é hora de passar para o próximo capítulo e ver o que fazer para combater todos esses métodos nocivos. Vamos nos juntar ao movimento de resistência!

16
COMO LIDAR COM A MANIPULAÇÃO DE QUEM NÃO É PSICOPATA

Ela disse que se você começar a se preocupar com a possibilidade de ser um psicopata, se reconhecer algumas dessas características em si mesmo, se sentir uma assustadora ansiedade por causa disso, quer dizer que você não é psicopata.

JON RONSON, ***THE PSYCHOPATH TEST: A JOURNEY THROUGH THE MADNESS INDUSTRY***

Embora a essa altura seja difícil acreditar, há uma luz no fim do túnel. Nem todas as pessoas que manipulam e se comportam mal com as outras são psicopatas. Algumas exibem traços de psicopatia, ao passo que outras são apenas indelicadas e ignoram a própria conduta. Elas podem sofrer de narcisismo ou ter uma crença exagerada nas próprias habilidades, ou talvez tendam a mentir mais do que o adequado. Por exemplo, muitas pessoas se entregam à manipulação, consciente ou inconsciente, de seus parceiros. Todas essas pequenas peculiaridades são de fato partes da personalidade de um psicopata, mas cada uma delas é apenas desagradável e, por si só, não exige que você comece a planejar uma fuga da cidade. Agora, vamos dar uma olhada nessas peculiaridades.

O que fazer caso se depare com uma dessas pessoas, alguém que realmente não é psicopata mas que até agora se comportou como um canalha?

Você tem duas opções:

1. Resistir

2. Ir embora

Se, no entanto, você achar que ainda há esperança, eu gostaria de oferecer minha ajuda. Então, vamos iniciar o movimento de resistência. Você *pode* forçar a pessoa a abrir o jogo e oferecer resistência se, por exemplo, um relacionamento esteja saindo dos trilhos; um relacionamento em que o equilíbrio de forças esteja pendendo ameaçadoramente para o lado de seu parceiro.

RESISTIR... OU IR EMBORA: EIS A QUESTÃO

Podemos achar que é fácil responder a essa pergunta. Podemos achar que a pergunta nem precisaria ser feita, já que realmente devemos esperar que todo relacionamento tenha suas dificuldades. E, de fato, se o seu parceiro não for um psicopata, sem dúvida a situação exigirá uma abordagem construtiva. Contudo, se quiser ter sucesso, precisará de munição.

A vantagem de começar a oferecer resistência — ou seja: mostrar com clareza e sem hesitação que você não vai mais responder aos truques sujos do manipulador — é que agora ele precisa fazer uma escolha:

Ele pode se adaptar às mudanças que você impuser, começando a se comportar com mais respeito e contribuindo para um equilíbrio mais saudável entre vocês dois. Mas também pode se cansar de sua resistência e simplesmente mudar para outra vítima; uma que provavelmente já está escondida em algum lugar e que agora será forçada a se render.

Se for esse o caso, você saberá que seu parceiro é um psicopata. Um verdadeiro psicopata não muda de comportamento. Ele pode agir como se estivesse “curado” por algumas semanas, mas em breve tudo voltará a ser como era antes.

Independentemente disso, sua resistência provavelmente será enfrentada pelo manipulador com mais resistência e manobras evasivas, pelo menos a princípio. Isso poderá resultar em uma pequena guerra entre vocês dois, e eu estaria mentindo se não dissesse que tudo pode acabar em uma terrível confusão. Seu relacionamento pode desmoronar porque seus papéis estão muito consolidados e determinados por um histórico comum.

Se, no entanto, você tiver sucesso em sua resistência, o equilíbrio no relacionamento mudará. No começo, pode ser bem difícil lidar com isso, porque sobrecarregará você com uma grande responsabilidade. Se, por

outro lado, você de fato acreditar no relacionamento, provavelmente valerá o esforço.

1. QUEBRE O PADRÃO

Quando se é alvo de manipulação, a resposta mais comum é reagir diretamente. Caso alguém grite na sua cara, você poderá chorar ou gritar de volta — *diretamente*. Quando alguém lhe faz uma acusação injusta, você se defende — *diretamente*. Se você pega alguém em uma mentira, sua vontade é confrontar a pessoa — *diretamente.* Se seu parceiro flertar com outra pessoa em uma festa, você desejará ir até eles e começar uma briga — *diretamente.*

Contudo, em vez de dar uma resposta imediata, seria eficaz aguardar entre o acontecimento e sua reação ao ocorrido. Isso se aplica, por exemplo, quando precisamos lidar com adolescentes espertinhos que — quando você está atrasado para ir trabalhar — estendem a mão para lhe pedir dinheiro.

O problema de reagir rápido demais é que sua adaptação ao manipulador acaba sendo reforçada. Você faz exatamente o que eles querem que seja feito. Lembre-se de que provavelmente estamos falando de uma pessoa que o conhece melhor do que você mesmo. O importante aqui é se dar tempo para pensar. Refletir sobre o que aconteceu e planejar sua resposta. Não reaja por puro instinto, ou seja lá como costuma reagir quando está com muita pressa. Pare e pense.

Como você talvez já esteja acostumado a dar certa resposta a determinados comportamentos — sempre responder “sim” a perguntas específicas —, é preciso aprender algumas técnicas.

Por exemplo, falar ao telefone é uma maneira perfeita de desacelerar uma conversa que está indo rápido demais para o seu gosto. Pode ser que seu parceiro queira comprar algo caro com o seu dinheiro e tente a estratégia do “prometo devolver assim que cair meu salário”; ou seu chefe tenha usado algum truque sujo para encurralá-lo de modo que não lhe sobre

outra opção a não ser arcar com um projeto que lhe custará centenas de horas extras não remuneradas.

Sua resposta imediata pode ser:

"Você terá que esperar um minuto, desculpe."
"Vou receber uma pessoa, preciso desligar. Ligue daqui a cinco minutos."
"Minha bateria está acabando. Vou pegar o carregador. Ligo para você mais tarde."

Às vezes, uma simples medida é o mais difícil. Observe que você não está solicitando a permissão de ninguém. Você simplesmente desligou sem ser desagradável. Apenas informou que precisará de uns minutinhos para fazer outra coisa. Este é o espaço de que você precisa para respirar e quebrar o padrão. Enquanto isso, terá tempo para refletir sobre o que realmente foi dito e como você *deve* reagir.

Se for uma mensagem de texto, não há razão para se incomodar. Apenas a ignore, não responda. Ou espere uma ou duas horas. Tenho alguns amigos que respondem a mensagens de texto na velocidade da luz. É de pensar que isso seja a demonstração de uma eficiência excepcional, mas também é uma evidência da incapacidade deles de pensar nas respostas. Às vezes, isso pode levar a consequências desastrosas.

Ao vivo a situação é mais desafiadora — requer certa delicadeza. Mas por que não buscar mais café, ir ao banheiro, cumprimentar uma pessoa que você nunca viu antes? Pegue seu celular e leia um e-mail ao qual deve responder imediatamente. O efeito é o mesmo: você ganha tempo para respirar e pensar.

Faça apenas isto: *pense*.

No exemplo dos adolescentes espertinhos que pedem dinheiro quando sabem que você está com pressa, basta não pegar a carteira. Em vez disso,

responda que eles podem ganhar algum dinheiro à noite se apresentarem um bom motivo. (É bem provável que a questão não volte a surgir.)

Mesmo que a ideia pareça ridiculamente simples para algumas pessoas, para outras pode resultar em puro nervosismo. Você sabe que isso pode ter consequências se não fingir cooperar. A situação causará desconforto. Mas se você nem mesmo se atreve a tentar, é exatamente isso que deve fazer. Porque há alguma coisa errada.

Se não conseguir se decidir depois de algum tempo, você pode muito bem continuar se recusando a dar qualquer resposta:

> Preciso de um tempo para refletir sobre o que você acabou de dizer, então responderei quando chegar a uma conclusão.

> Essa pergunta exige muita consideração, por isso preciso de um tempo para pensar. Ligarei para você assim que puder. Obrigado pela compreensão.

> Não posso lhe dar uma resposta agora. Refletirei sobre a sua proposta e responderei assim que possível.

> Isso me parece ser um assunto importante, então precisarei de um tempo para lhe dedicar a atenção que a questão exige. Voltarei a falar com você, é claro.

Se você for Vermelho, provavelmente já deve ter passado para o próximo capítulo, mas posso lhe pedir que considere minha sugestão? Você já está mais do que ciente de como seu sentimento de urgência se volta contra você e como sua falta de interesse pelos detalhes já lhe custou prejuízos ao longo da vida. Você sabe que responde muito rápido, às vezes antes mesmo de entender completamente a pergunta.

Quem for Amarelo pode estar se perguntando como impedir que a boca se abra, porque é isso que ele geralmente faz. Muita coisa é posta para fora sem a devida reflexão. Caso se permita alguns momentos de ponderação,

ele sabe que, em algumas ocasiões, sua boca já o prejudicou muito. Não é verdade?

Para quem é Verde, basta seguir sua especialidade. Não responder. Ignorar o medo inerente ao conflito e usar a principal arma dessa cor: o comportamento passivo-agressivo. Aconselho que o Verde simplesmente balance a cabeça e diga que vai pensar a respeito. Não diga sim se quiser dizer não. É só repetir isso dez vezes.

Finalmente, se você for Azul, talvez já tenha visto a lógica por trás de minha sugestão. Você não tem problema algum em olhar para o manipulador e pensar. Você não se sente perturbado pelo silêncio e tem uma solução clara e concreta — testada empiricamente — à qual recorrer se alguém tentar forçá-lo a dar uma resposta rápida.

Se o “seu” manipulador for competente, ele questionará o que você está fazendo, é claro. O parceiro que deseja lhe pedir “emprestado” 500 euros até o próximo dia de pagamento gritará que sempre lhe pagou, mesmo que isso esteja longe de ser verdade; sua mãe começará a chorar e perguntará como você pode ser tão insensível, já que ela sempre lhe deu tudo do melhor. Seu chefe ameaçará entregar aquele projeto fantástico a outra pessoa e, talvez, até tentá-lo sugerindo a vaga possibilidade de uma promoção.

Não caia nessa.

Estamos falando de manipuladores. Eles não são confiáveis. Se você está lidando com um psicopata, é ainda mais perigoso ceder de imediato. Dessa forma, você fornecerá mais uma arma para o arsenal dele.

Não espere manter a calma e o equilíbrio durante tudo isso. É bem provável você até sentir uma dor de barriga. E o manipulador não desistirá imediatamente, tentará outra coisa que sempre funcionou com você. Eles

querem as coisas do jeito deles. Estão acostumados a ter as coisas do jeito que desejam. A *intenção* é que as coisas sejam do jeito deles.

O espaço para respirar que você criará não durará muito tempo. Não adianta mentir: durante algum tempo, haverá conflito. Mas lembre-se de que a sua resistência recém-despertada surgiu porque você não se sente confortável no relacionamento em que está. Você deseja provocar uma mudança para sair dessa situação disfuncional.

Também tome nota do seguinte: *se você fizer o mesmo de sempre, obterá o mesmo resultado de sempre.*

Uma dica: seu *comportamento* precisa mudar; somente assim seus sentimentos em relação à situação em que se encontra poderão mudar. É assim que funcionamos. Então, não desista.

2. AJA COMO UM DISCO ARRANHADO

Hoje, os jovens mal sabem o que é um LP, mas o restante de nós se lembra da expressão *ele parece um disco arranhado.*

Isso era dito quando as pessoas repetiam a mesma coisa sem parar. Aqui neste caso, trata-se de algo positivo. Quero que você aja como um disco arranhado: repita sua mensagem diversas vezes.

Por quê? Porque seu manipulador é um mestre em sujeitá-lo a pressões às quais você não resistirá. Mas deve resistir. Você não precisa se explicar. Basta repetir que voltará a falar com ele sobre o assunto depois. Não peça desculpas nem se alongue nas explicações. Repita a mesma coisa quinhentas vezes, se necessário.

Falarei com você quando tiver pensado melhor a respeito.

Ponto final.

É de extrema importância que você não seja enredado em um diálogo sobre *por que* não está respondendo à pergunta original; nem sobre *quando* voltará a discutir aquilo. Você perderia o controle de novo, a conversa se voltaria contra você, e, ops — como sempre —, você terá concordado com algo que queria evitar.

Falarei com você quando tiver pensado melhor a respeito.

É isso aí.

Seja consistente. Não troque o teor da mensagem. Comporte-se de maneira consistente. Não mude de ideia. As pessoas que fazem exatamente o que dizem que vão fazer gozam de enorme respeito dos demais. Se demonstrar de maneira repentina que não cederá à pressão sob a forma de lágrimas, gritos, ameaças, promessas ou qualquer coisa que o atinja, você se verá no controle. Certifique-se de manter esse controle.

Não mude de ideia. Seja consistente. O poder da consistência é enorme.

É assim que soa um disco arranhado:

O Manipulador (M): *Você sempre resolve as coisas tão bem, então achei melhor que você planejasse a festa INTEIRA!*

Você: *Preciso atender a outra ligação. Desculpe*. (Respire fundo, pense se você quer ou não quer assumir essa missão suicida.)

Você: *Obrigado por esperar. Preciso de um tempinho para pensar na sua sugestão. Ligo para você assim que puder.*

M (supostamente já irritado): *Pensar no quê? Quer dizer que não vai assumir a responsabilidade pela festa?*

Você: *Entendo que você esteja surpreso* (reconhecendo o que pode ser um sentimento sincero do manipulador), *mas preciso refletir a respeito antes de responder.*

M: *Bem, eu realmente não tenho como esperar muito. De fato, não há muito tempo para enrolação. É exatamente por isso que preciso de você para o planejamento. Preciso da sua resposta agora.*

Você: *Entendo que você esteja preocupado, mas preciso de tempo para pensar a respeito. Ligo para você assim que puder.*

M (agora provavelmente um pouco irritado com a súbita oposição): *Você é completamente irracional. Preciso da sua ajuda e você está me deixando na mão. Qual é o seu problema? Precisa pensar em quê? Não tem nada para pensar!*

Você (suspiro profundo): *Entendo sua frustração, mas volto a falar contigo mais tarde. Tchau.*

Sugiro que você desligue nesse ponto.

É claro que você poderia mandar essa pessoa para o inferno desde o início. O problema é que você está arriscando seu relacionamento sem ter certeza se a pessoa em questão está ciente do próprio comportamento manipulador.

O poder da consistência. Anote isso.

3. DESPROGRAMAR MEDOS, PREOCUPAÇÕES E SENTIMENTOS DE CULPA

O medo muitas vezes está ligado a algo real, como o receio de ser rejeitado, de cometer um erro, de não ser bem aceito, o medo de críticas, de conflitos, da raiva de outra pessoa, do isolamento — só para dar alguns exemplos que a maioria das pessoas é capaz de reconhecer na própria vida.

A *preocupação* é uma variação do medo, mas geralmente é abstrata. Na maioria dos casos, trata-se de algo que geralmente não acontece. A preocupação de bater o carro, de perder o emprego, de ter um filho com um dedo a menos, e assim por diante.

Mas isto é um fato: a maior parte daquilo que nos preocupa jamais acontece. Olhe para sua vida até agora e reflita sobre algumas das coisas com as quais se preocupou ao longo dos anos. Você perceberá que apenas uma pequena parte de suas aflições era justificável. (É por isso que costumo dizer que os otimistas são realistas, pois presumem que tudo vai dar certo, o que acontece de fato na maioria dos casos. Os pessimistas, no entanto, as pessoas que se dizem realistas, não têm qualquer controle sobre a realidade.) Assim, a preocupação é quase sempre injustificada.

Finalmente, os *sentimentos de culpa* são um problema na parte do mundo onde vivemos (em oposição a outras partes do mundo onde a vergonha é um problema maior). Além disso, a culpa é algo que apenas os humanos sentem. A culpa é, por exemplo, a sensação de ser responsável pelos outros se sentirem mal — se eu estiver triste ou sentir que fui maltratado, a culpa deve ser sua.

Como já mencionei, manipuladores habilidosos querem desequilibrá-lo e sabem como provocar um ou todos esses sentimentos negativos. Eles podem gritar, ameaçar, chorar ou se fazer tanto de vítimas quanto de

mártires, para que você se sinta preocupado, com medo ou culpado. E funcionou até agora.

O que os Vermelhos temem

Se você é Vermelho, basta pensar em todas as coisas sobre as quais não tem controle. O que você está fazendo realmente? Eu sei que você não demonstrará, mas nem tente alegar que não sente medo às vezes; você não é tão desprovido de sentimentos assim. As pessoas vermelhas geralmente têm medo de perder o controle das coisas importantes da vida.

O que os Amarelos temem

Se você é Amarelo, sempre terá medo de ser rejeitado. Se todos os seus amigos lhe dessem as costas, quem você seria? O isolamento é a pior coisa que pode acontecer com uma pessoa amarela. Veja o exemplo (imaginário, embora realista) de Lars e Anna citado neste livro. Ela conseguiu isolá-lo, e foi isso que finalmente o derrubou.

O que os Verdes temem

Se você é Verde, tem medo de conflitos. Mesmo uma voz ligeiramente elevada fará seus joelhos tremerem, uma sensação nada agradável. Além disso, você tem medo de mudanças muito bruscas. Recuará se alguém ameaçar abalar demais o seu mundo.

O que os Azuis temem

O maior medo da pessoa azul é ser enganada. Pode ser no trabalho ou em um relacionamento, pode ser também o medo de parecer uma pessoa ingênua, que não desconfia de nada. Então, os Azuis se esforçam para garantir que isso não ocorra. Fazer papel de bobo e ser pego em uma posição vulnerável seria uma humilhação que jamais esquecerão.

O que pode acontecer de pior?

Quando você decide cortar o poder do manipulador, muitos desses sentimentos ganham vida: você ficará preocupado com o que acontecerá; terá medo de certas coisas bem concretas. O pior de tudo é que você até sentirá certa culpa, porque, pela primeira vez, estará pensando em si mesmo.

Não me entenda mal: não estou imaginando que você seja uma pessoa perfeita. Você tem seus defeitos assim como eu tenho os meus, mas ninguém merece ser manipulado e enganado. Portanto, durante o processo de se libertar das garras do manipulador, é preciso pensar em seu próprio bem-estar. Com o passar do tempo, você conseguirá trabalhar suas fraquezas e desenvolver a pessoa que você é. Mas isso virá depois.

No entanto, se há algo com que você precisa lidar diretamente é o seu poder de resistência contra esses sentimentos desagradáveis. Viver com medo, preocupação e culpa é algo muito difícil de suportar. Acredite, experimentei todos os três. Em um momento da minha vida, fui um especialista em preocupações. Mas isso foi antes de entender que a maior parte do que me preocupava jamais acontecia.

No excelente best-seller de Susan Jeffers, *Feel the Fear — And Do It Anyway* [Sinta medo — e faça mesmo assim], ela descreve muito claramente o que fazer diante de tais sentimentos e nos fornece as seguintes verdades a respeito do medo:

1. O MEDO NUNCA DESAPARECERÁ ENQUANTO VOCÊ CONTINUAR A CRESCER!

2. A ÚNICA MANEIRA DE SE LIVRAR DO MEDO DE FAZER ALGUMA COISA É IR LÁ E... FAZER ISSO!

3. A ÚNICA MANEIRA DE SE SENTIR MELHOR CONSIGO MESMO É IR LÁ E... FAZER ISSO!

4. TODO MUNDO TEM MEDO DE ENFRENTAR
O DESCONHECIDO, VOCÊ NÃO É O ÚNICO!

5. ENFRENTAR O MEDO É MENOS ASSUSTADOR DO QUE VIVER COM O TEMOR MAIS ABRANGENTE POR TRÁS DISSO, FRUTO DE UMA SENSAÇÃO DE DESAMPARO!

O que aprendemos com isso?

Em resumo, é o seguinte: os sentimentos são sempre reais. Não faz sentido negar o sentimento em si; como quando alguém lhe diz que não há nada a temer. Esse conselho nunca ajudou ninguém. O sentimento (medo, preocupação, seja lá o que for) é real. Mas isso não significa que devemos deixá-lo governar nossa vida. Esta é a chave. Embora o medo seja verdadeiro, existem maneiras de contra-atacar tal sentimento para que este não nos paralise.

Quando aceitamos que sempre haverá coisas a temer, que, em determinados momentos da vida, ficaremos preocupados, será mais fácil lidar com tais sentimentos quando surgirem. Em termos ainda mais simples: a gente não tem como se proteger de sentimentos negativos.

Quando treino clientes individualmente, costumo me deparar com uma atitude de que a vida deve parecer perfeita o tempo todo. Mas não dá. Isso é completamente impossível e não há sentido algum em tentar alcançar tamanha perfeição. Seria viver em busca de um sonho utópico que jamais se realizará.

Seria tão insensato tentar ignorar sentimentos negativos e se esconder deles quanto lutar por uma existência completamente livre de conflitos. Esse tipo de ambiente não existe. Por mais difícil que pareça, somos forçados a abandonar essa ilusão.

O que devemos fazer é aprender a viver com certo medo e certo grau de preocupação. Sentimentos de culpa surgem quando não assumimos a responsabilidade por nós mesmos ou por aqueles com quem nos

importamos. Mas não precisamos nos sentir culpados por tentarmos nos libertar de alguém que nos explora. A partir de agora, essa pessoa terá de cuidar de si mesma.

Então, como aprender a viver com certo grau de medo?

Resposta: fazer exatamente aquilo de que tem medo. A psicologia nesse caso é extremamente simples. Funciona da mesma forma que na cura da fobia de aranhas, por exemplo. A pessoa em questão é submetida ao contato com uma pequena amostra de aranhas de cada vez até perceber que, na verdade, as aranhas não são tão perigosas (nojentas, sim, mas quase nunca perigosas). Bem, essa foi uma descrição muito breve, e, naturalmente, o processo é bem mais complexo, mas é disso que se trata em essência. É preciso se expor àquilo de que se tem medo.

Se você tem medo do escuro, o terapeuta pedirá que você se sente na escuridão até perceber que não há perigo. O mesmo se aplica depois que você bate o carro ou cai do cavalo. Suba na sela novamente, mesmo que pareça assustador.

Isso me assusta mais do que tudo

Se tiver medo de não aceitar a exigência de seu parceiro a respeito de algo em que você realmente não quer se envolver, compare esse medo com a sensação física que experimentará se atender a essa exigência mesmo contra sua vontade. Imagine que seu parceiro tenha uma concepção estranha e distorcida sobre sexo com a qual você não consegue concordar. Você sabe que ele ficará com raiva/rabugento/mal-humorado e lançará mão de muitas técnicas de manipulação quando você recusar, e o objetivo disso é fazer você mudar de ideia e concordar com o que ele está exigindo. Como você se sentiria se concordasse com aquela estranha exigência? Como você se

sentiria ao fazer aquilo? É realmente menos desagradável do que aturar o mau humor dele quando você negar?

Sinta medo e faça mesmo assim. Diga não, usando a técnica descrita anteriormente. Lembre-se do que eu disse: você merece coisa melhor.

Você sempre lidará com sentimentos negativos. Não podemos nos proteger completamente deles, mas temos condição de escolher o que os desencadeará. Você mesmo — ou alguma outra pessoa. Assuma a responsabilidade por si mesmo e por sua vida e ponha para fora, com toda a clareza possível, quando estiver sendo manipulado.

Reflita: se todo mundo sente preocupação e medo quando sai da zona de conforto, mas mesmo assim há tantas pessoas que ignoram tais sentimentos e simplesmente "fazem", mesmo com medo — então só pode haver uma conclusão: o problema não é o medo, mas a forma que escolhemos para lidar com ele.

E lembre-se: pensamentos não são perigosos. O que quero dizer com isso? Bem, os medos e as preocupações surgem em seus pensamentos. É dentro da sua cabeça que você começa a se preocupar com o fato de seu cônjuge ficar mal-humorado, que o sujeite a um silêncio maciço o fim de semana inteiro, que reclame e chore porque você não concordou com suas exigências irracionais. Isso acontece dentro da sua cabeça e, antes que aconteça, não é real. Você pode facilmente alterar seus pensamentos.

Por exemplo, um pensamento positivo poderia ser: *agora tenho os recursos necessários para recuperar o controle da minha própria vida.*

4. VERBALIZE A MANIPULAÇÃO

Enquanto o suposto contrato entre você e o manipulador permanecer intacto, a manipulação continuará. Portanto, é preciso quebrar esse contrato e dizer o que está sentindo.

Não faz sentido viver com uma expressão de sofrimento em casa ou no trabalho: ninguém será capaz de ler seus pensamentos. Confronte o manipulador com sua visão do que está acontecendo. Isso pode ser feito em privacidade, de maneira ordenada. Você não tem que organizar um jantar de luxo e atribuir muita importância ao fato, mas certifique-se de que ambos poderão conversar sem interrupções.

Formule o que você precisa pôr para fora. Primeiro descreverei o conteúdo para que você possa entender o que realmente quero dizer. Cada etapa deve ser incluída para evitar mal-entendidos.

É isso que você deve dizer:

1. QUANDO VOCÊ... *(DESCREVA A AÇÃO DO MANIPULADOR QUE INCOMODA VOCÊ)*

2. ... EU ME SINTO... *(DESCREVA EXATAMENTE OS SENTIMENTOS NEGATIVOS QUE ISSO PROVOCA EM VOCÊ)*

3. SE VOCÊ PARAR *(O COMPORTAMENTO DESAGRADÁVEL)* E, EM VEZ DISSO... *(DESCREVA QUAL COMPORTAMENTO VOCÊ DESEJA VER NO LUGAR)*

4. ... EU VOU ME SENTIR... *(DESCREVA EXATAMENTE COMO VOCÊ DESEJA SE SENTIR JUNTO A SEU PARCEIRO/CHEFE/COLEGA/MÃE OU QUEM QUER QUE SEJA O MANIPULADOR)*

Você precisa dizer com exatidão essas coisas e nessa ordem. Assim, sua mensagem será entendida e o manipulador provavelmente lhe dará ouvidos.

Se ele for apenas uma pessoa sensata que simplesmente se ateve a um comportamento inadequado, você verá mudanças ao usar esse método.

Eis aqui um exemplo que usei para treinar um cliente há alguns anos:

1. *Quando você ergue a voz e grita comigo...*
2. *... sinto medo e fico preocupado.*
3. *Se você parasse de gritar e me perguntasse com mais calma…*
4. *... eu me sentiria mais respeitada e valorizada por você.*

Ou:

Quando você diz que se sente muito solitário, sinto-me incompetente e infeliz. Se, em vez de falar sobre a sua solidão, você me dissesse o que você e seu pai fizeram hoje, isso me daria uma sensação de calma e segurança.

Em seu local de trabalho, poderia ser mais ou menos assim:

Quando você me chama de incompetente, me sinto totalmente inútil e minha única vontade é ir embora para casa. Se, em vez de questionar minha inteligência, você realmente apontasse quais erros cometi e sugerisse como devo proceder, isso me faria querer desenvolver minha competência e realizar um trabalho melhor.

Se você estiver se sentindo confiante, pode se atrever a ser um pouco mais ousado:

Quando você sempre reclama que não está se sentindo bem e dá a entender que é por minha causa, sinto uma culpa paralisante. Se, em vez de ficar enrolando, você se levantasse, se vestisse e fizesse algo útil pela primeira vez na vida, isso me permitiria ousar acreditar nesse relacionamento.

Agora quebramos um padrão, não é mesmo? Você ficará surpreso com o tipo de reação que isso causará.

Como vimos, todas as formulações seguem as etapas 1, 2, 3 e 4. Talvez seja uma boa ideia pegar lápis e papel e começar a anotar. Qual é a primeira situação que lhe vem à cabeça? Como você se sente com o comportamento de determinada pessoa? O que você gostaria de ver de agora em diante? E como você gostaria de se sentir? Anote a formulação completa e a leia em voz alta algumas vezes.

Ao colocar tudo isso em palavras diante do manipulador, faça-o com a voz calma e confiante. Sei que é mais fácil falar do que fazer, mas ensaiar algumas vezes facilita muito as coisas.

Uma boa maneira de encerrar e deixar absolutamente claro o que você deseja é dizer o seguinte:

Sei que você prefere gritar/chorar/me culpar, mas agora sabe que isso me deixa infeliz/com medo/impotente/inseguro.

Por que isso é importante? Em parte, porque você repetiu algo que o manipulador realmente não esperava ouvir. Também porque você disse que identificou o comportamento dele como uma escolha deliberada. Ademais, você revelou que seus sentimentos são de sua própria responsabilidade. Se você tivesse dito que o comportamento dele é o que provoca tais sentimentos, isso poderia levar a discussões e tudo terminaria com você se perguntando se seus sentimentos estão errados, e assim por diante...

Agora cabe ao manipulador mostrar se será sensato — ou não.

5. DESTRUA A MANIPULAÇÃO DE UMA VEZ POR TODAS

Este passo você provavelmente será forçado a dar por algumas semanas ou até alguns meses. Vale lembrar que você está no processo de recuperar o controle sobre si mesmo, sobre seus sentimentos, sobre sua vida, na verdade. E isso vale a pena. Acredite.

O manipulador — seu marido, seu parceiro, seu chefe, seu colega, seus filhos, sua mãe ou aquele péssimo amigo com o qual talvez você devesse romper — não vai aceitar isso de bom grado. A resposta que você receberá após sua declaração anterior não será: “Ah! Eu não fazia ideia! Me desculpe, vou parar com isso imediatamente.”

Não, mudar o comportamento exige tempo. Fazer a mudança de maus comportamentos para bons comportamentos pode levar meses, e é por isso que quero que você se lembre do poder da consistência.

Depois de colocar as cartas na mesa, é claro.

Se você disse que não aceita determinado comportamento, deve lutar por isso. Se seu manipulador calhar de ser um psicopata, ele seguirá imediatamente as condições que você impôs e depois buscará falhas em sua conduta. E cravará a faca bem mais fundo após descobrir seus pontos fracos.

Novamente, o poder da consistência.

Quando o manipulador repetir o tratamento — ficar em silêncio maciço, gritar, xingar, bater portas, bater com os punhos em cima da mesa, fazer cara feia, rir com desdém, chorar, fazer birra, dar opiniões desagradáveis, suspirar, desprezar, ameaçar ou seja lá o que já tenha dado certo para ele —, você simplesmente deve dizer: “Entendo que você quer que eu faça/não faça isso, mas sua tática não vai funcionar.”

Alguns exemplos:

> Sei que você quer que eu faça seu trabalho, mas suas ameaças não funcionam mais comigo.

> Sei que você quer que eu o acompanhe amanhã, mas me ignorar e me sujeitar a esse silêncio não trará resultado algum.

> Percebo que você quer que eu faça isso, mas sua raiva, seus xingamentos ou suas ameaças simplesmente não funcionam mais.

O que você faz é explicar calmamente e com a cabeça fria:

“Eu sei o que você está fazendo e isso não vai mais funcionar. Pare.”

O manipulador precisará tentar outra coisa. Ou começar a se portar de maneira respeitosa.

6. EXPLIQUE SUAS CONDIÇÕES PARA A MANUTENÇÃO DE SEU RELACIONAMENTO

Isso é, de fato, mais fácil em um relacionamento pessoal do que no ambiente de trabalho. Se você tem um chefe manipulador, isso afetará sua decisão. Um bom conselho que recebi de um dos melhores chefes que já tive foi que devemos escolher nosso chefe. Com o chefe errado, você não chegará a lugar algum. Infelizmente, você não tem poder para decidir o que seu chefe faz. Sua única opção é apelar ao bom senso dele e esperar que ele tenha intelecto suficiente para entender a gravidade daquilo que você está lhe dizendo. Nas entrelinhas, o que quero dizer é que, se seu chefe realmente não o ouvir, talvez seja hora de pensar em seguir sua carreira em outro lugar.

No front doméstico, é um pouco mais fácil. Você pode dizer — ao seu parceiro, à sua mãe, aos seus irmãos ou irmãs — que está pronto para abandoná-los se não se comportarem com mais respeito.

Eu sei: é mais fácil falar do que fazer. Mas se você identificou que está morando com um manipulador, então também sabe por que se sente mal. E, se você leu até aqui, acho que vai querer saber o que fazer agora.

Para evitar um rompimento desnecessário, você pode explicar quais são suas condições para manter um relacionamento dentro da normalidade. Veja bem: este não é o momento de transferir o controle para o seu lado. Não se trata de se vingar pelo que aconteceu nos últimos anos. Isso seria proceder exatamente da maneira como você não quer que seu manipulador se comporte, e eu sei que você é melhor que isso. Mas é preciso explicar algumas coisas para ele antes de estarem prontos para seguir em frente. É uma questão de estabelecer uma espécie de regulamento para certos aspectos do relacionamento de vocês.

Sugiro que você faça o seguinte:

1. Explique que, a partir de agora, você tomará suas próprias decisões sobre o que está ou não disposto a fazer em seu relacionamento. Você considerará suas próprias necessidades, bem como as necessidades de outras pessoas (incluindo as do manipulador).

2. Deixe claro quanto ao tipo de tratamento que você quer receber — por exemplo, com respeito, como uma pessoa que merece honestidade e consideração — e que deseja que o manipulador lhe dê valor como parceiro (ou filho, namorado ou seja lá o que for). Diga sem rodeios que não admitirá mais ser magoado.

3. Estabeleça uma estrutura e limites distintos. Diga que suas técnicas de manipulação (de preferência mencionando aquelas que você observou) não serão mais toleradas. Veja bem: não ameace; isso só pioraria a situação. Limite-se a explicar que você não participará de nenhum tipo de diálogo em nenhum nível que inclua os ingredientes proibidos.

4. Peça ao manipulador que constate que você tem necessidades, princípios, opiniões e valores que não são errados — mesmo que não coincidam com os dele. Explique que, só porque ele acha que está certo, isso não implica automaticamente que você esteja errado.

5. Explique que você espera viver um relacionamento com mais qualidade, uma vez que agora estabeleceu limites claros para sua integridade pessoal.

6. E, por fim, peça (talvez com um sorriso amigável e uma expressão gentil) ao manipulador que confirme que ouviu e entendeu integralmente a mensagem. E que ele fará um esforço no futuro.

É isso aí.

Mais uma vez, é improvável que a pessoa que o manipulou, talvez durante anos, simplesmente aceite tudo sem pestanejar. Mas, se você seguiu

as seis etapas anteriores de seu plano para reconstruir sua integridade pessoal, isso não será uma completa surpresa.

Mas vale repetir que, quando você explicar essas coisas, novos medos, novas preocupações e até certo sentimento de culpa se manifestarão. Prepare-se para tudo isso. Resista ao instinto de recuar por causa disso. Lembre-se de que o medo em si não é o problema, mas o que você faz com ele. E por que não ler um exemplar de *Feel the Fear — And Do It Anyway*? Agora você tem a chance de realmente chegar a algum lugar em um relacionamento disfuncional.

Na melhor das hipóteses, o manipulador gradualmente adotará uma nova maneira de lidar com as coisas. Com a ajuda de sua determinação e, acima de tudo, de seu comportamento consistente, talvez isso venha a injetar nova energia em sua relação. Isso talvez eleve tudo a um patamar que nenhum de vocês imaginou alcançar.

ACIMA DE TUDO, UM POUCO DE REALISMO

Existe o risco de o manipulador dizer que está tudo acabado entre vocês dois. Isso pode acontecer, é claro, e provará uma coisa acima de tudo: que o manipulador não queria estar com você. Não mesmo. O que ele queria era aquilo que você poderia lhe dar; e agora vai procurar isso em outra pessoa. Se o manipulador não conseguir viver o relacionamento estritamente de acordo com os próprios termos, não desejará nada com você.

O que certamente é a resposta para a pergunta: *Vale a pena investir nesse relacionamento?*

17
E SE NADA FUNCIONAR?

A cada 47 segundos, nasce um psicopata.

KENT A. KIEHL, *THE PSYCHOPATH WHISPER: THE SCIENCE OF THOSE WITHOUT CONSCIENCE*

OU COMO SE PROTEGER DE UM PSICOPATA PURO-SANGUE

Por incrível que pareça, muita gente vive sob a ilusão de que pode curar um psicopata. Por conta disso, é muito comum que algumas pessoas se sintam atraídas por criminosos violentos que foram presos pelos crimes mais hediondos. No mundo inteiro, criminosos presos por homicídios, chacinas, estupros, agressões, tortura, pedofilia e uma série de outros delitos terríveis recebem mais cartas de mulheres sedentas de amor do que os demais prisioneiros.

Afora o fato óbvio de algumas dessas mulheres sofrerem de desequilíbrio mental, por que isso acontece? No que diz respeito a homicidas e autores de outros crimes hediondos, não é improvável que as mulheres que se sentem fascinadas por eles também estejam dispostas a cometer crimes graves. Alguns estudos demonstram que mulheres violentas tendem a se relacionar com homens violentos.

Então, temos que levar em consideração a sua baixa autoestima. Juntar-se a um homem perigoso pode garantir certo status, e não raro ela se vanglorie disso para seu círculo de conhecidos. E o que é mais perigoso do que um homem que mata? Outras mulheres sofrem de um tipo de narcisismo que é difícil de explicar. “Ele matou ou estuprou outras mulheres, é claro, mas eu sou diferente. Sou capaz de curá-lo.” É uma situação perigosa.

O encanto de muitos psicopatas é fascinante. E quando se trata de vilões, há exemplos difíceis de acreditar se eu os enumerasse. Na pequena Suécia, diversos assassinos e criminosos violentos — que receberam longas penas de prisão — iniciaram relacionamentos românticos com seus advogados, com os advogados de suas *vítimas* (!), com seus psiquiatras, com os

psicólogos que os diagnosticaram como psicopatas, com guardas e funcionários da prisão. Não é difícil descobrir qual o interesse do psicopata, mas e quanto aos outros? Estamos falando de pessoas que realmente deveriam ter uma compreensão maior do problema.

O pior exemplo é quando o psicopata consegue enganar um especialista na área de psiquiatria. O próprio Robert Hare, que já mencionei diversas vezes, admite ter sido enganado por um psicopata. Se nem ele foi capaz de perceber o perigo, você imagina o que poderia acontecer comigo ou com você?

Mas a psicopatia é assim. É fascinante de uma maneira estranha, e, às vezes, o psicopata chega a ser o herói da história. Tomemos Dexter Morgan como exemplo, o personagem principal da série *Dexter*, que durou nada menos do que oito temporadas. (Aviso de spoiler mais adiante, caso você ainda não tenha visto todos os episódios.) Eu mesmo assisti às oito temporadas e gostei. Contudo, em algum momento por volta da quarta temporada, perdi a conta de quantas pessoas ele já havia matado. Se a média for de uma vítima por episódio, ele deve ser um dos piores assassinos em série da história da teledramaturgia. Se isso tivesse acontecido de verdade... bem... estaríamos falando de centenas de vítimas. (Não me enviem e-mails perguntando quantas. Admito que não sei, pois não contei.)

E, no entanto... nos sentimos fascinados por ele.

Contudo, se você já viu a série, talvez deva estar pensando: *Dexter só mata assassinos, então, na verdade, ele faz algo de bom para a sociedade. Mais ou menos como James Bond.*

Hum. Fazer justiça com as próprias mãos nunca é recomendável, e psicopatas violentos da vida real dificilmente conseguem se controlar como Dexter. Além do mais, ele está sempre colocando a vida de seus familiares em risco com os seus atos. No início da série, sua mulher e mãe de seus

filhos serve apenas para encobrir as atividades homicidas do marido. Ele quer parecer normal. Mas sua esposa acaba sendo degolada por causa das coisas que ele fez. Sua própria irmã é assassinada no fim da série, ao tentar protegê-lo. Ele se arrepende, o que obviamente o torna mais humano. O problema com o remorso de Dexter é que isso não teria acontecido na vida real. Um psicopata com os instintos assassinos do protagonista não sentiria remorso pelo sofrimento de pessoas próximas a ele.

Seja como for, nós "torcemos" por Dexter exatamente da mesma forma que certas mulheres apoiam psicopatas na vida real. Elas procuram psicopatas nas prisões e ouvem suas histórias em que alegam ser as verdadeiras vítimas, que foram condenados injustamente (são inocentes!) por um sistema que se recusa a ouvi-los. Ninguém os entende e agora finalmente chega uma mulher que parece compreendê-los. Não é incomum que histórias sobre a infância terrível do psicopata sejam mencionadas. É claro que isso não tem nada a ver com a psicopatia do sujeito. Com algumas duvidosas exceções, a psicopatia é algo congênito. Basicamente, não é influenciada pela maneira como seus pais o trataram.

(Segundo algumas teorias avançadas, é possível "criar" psicopatas. Dedicando determinado tratamento aos jovens, por exemplo. Em alguns países africanos, crianças de nove anos são iniciadas à maconha, então recebem um rifle e são incentivadas a atirar em porcos mortos. Em um processo gradativo, isso pode gerar crianças capazes de abater pessoas vivas com rifles AK-47, mas isso não é psicopatia, é doutrinação e lavagem cerebral, uma maneira de embotar a empatia humana. Nesse caso, o psicopata é a pessoa que levou as crianças a realizarem esses atos terríveis.)

Muitas mulheres pensam que podem converter o criminoso, que podem curar o psicopata de seus demônios interiores e torná-lo uma pessoa "normal".

Afirmar que os especialistas concordam totalmente com isso seria um exagero; os pesquisadores realmente nunca concordam uns com os outros, mas uma coisa fica bem clara: psicopatia não tem cura. É um distúrbio de personalidade causado por uma anomalia no cérebro. Há muita pesquisa neurobiológica sobre o assunto, e novas descobertas são publicadas a cada ano. Com a ajuda de exames de ressonância magnética, é possível determinar exatamente onde o desvio está localizado — em resumo, a amígdala (que é a memória e o centro emocional do cérebro) parece estar envolvida —, mas, no momento, a cura ainda não é possível.

E medicamentos não surtem efeito.

Não é possível fazer uma operação. E o que operar, afinal? A lobotomia é inaceitável há décadas.

Desde os anos 1960, todas as tentativas de tratar a psicopatia terapeuticamente acabaram falhando. Na verdade, a terapia parece até piorar as coisas. Geralmente, a terapia diz respeito a levar o paciente a tentar entender as próprias ações, o que costuma ser algo bom. Mas se você explicar para um psicopata como os outros sofrem com o seu comportamento, ele só terá novas ideias. A literatura sobre psicopatia contém muitos exemplos de perpetradores que usaram tudo o que aprenderam durante a terapia para voltar à sociedade e causar ainda mais estrago. Afinal, eles ganharam um manual de instruções. O que fazem é dar uma impressão verossímil de normalidade, o que torna tudo ainda mais confuso. Só há uma coisa que parece ter efeito sobre um psicopata: a idade. Os psicopatas tendem a se acalmar um pouco ao longo dos anos.

Eu mesmo me deparei com um deles na periferia de meu círculo de conhecidos. Esse homem não é uma pessoa violenta, embora use métodos mais sutis. Mas não há dúvida de que ele tem muitos traços de psicopatia. Quando está insatisfeito com a ex-mulher, que eu também conheço, ele me

envia um e-mail e acha que devo fazer algo a respeito. O estranho é que ele costuma se referir ao fato de eu ser um cientista comportamental, o que provavelmente é a maneira dele de me dizer que eu deveria cair na real e ver sua ex-mulher como a vilã que ele diz ser.

Superficialmente, ele é um sujeito agradável, sociável, extrovertido, encantador. Tem uma mente um tanto obsessiva e, para ser franco, é meio egocêntrico, mas, no geral, é bastante inofensivo. Um cara legal. Se você não morar com ele, jamais acreditará que há algo de errado a seu respeito. Ele vive cercado por um grande número de "peões" em sua vida particular e no trabalho.

Fatos interessantes sugerem outra imagem. A vida inteira ele emulou a personalidade da pessoa com a qual estava vivendo. A mulher com quem ele foi casado pela última vez, minha conhecida, gostava de jardinagem e decoração de interiores. O marido imediatamente se interessou em cavar buracos por todo o jardim. Ele arrancou o papel de parede e começou a reformar a casa. A mulher sempre praticou muita ginástica, e ele foi atrás quando ela se matriculou na academia. Ele passou a treinar diversas vezes por semana e adquiriu uma boa forma física. Chegou a se autodesignar personal trainer da mulher (a grandiosidade outra vez), embora, na verdade, essa fosse a especialidade dela.

Nada disso parece excepcional. Muitos casais compartilham as próprias experiências e se inspiram mutuamente. Mas havia um estranho padrão em tudo aquilo. Quando a mulher realizou o antigo sonho de comprar um cavalo e começou a ter aulas de equitação, o homem também começou a cavalgar. Chegou a ponto de ele se forçar a fazer tantas aulas extras que a mulher não tinha tempo de fazer o que começara. Então, enquanto ele praticava os interesses dela, cabia a ela ficar em casa. Alguém precisava

cuidar dos filhos. Logo ele assumiu a vida dela e a deixou em segundo plano.

Quando se trata de comportamentos anormais, esse é o padrão que devemos examinar. Às vezes, fazemos coisas que somos incapazes de explicar até para nós mesmos. As decisões que tomamos nem sempre são lógicas. Mas quando determinado comportamento se repete diversas vezes, sabemos que devemos ter cautela. Porque a coisa não termina aí. O curioso é que o sujeito fizera o mesmo com a mulher com quem se relacionara anteriormente. Aquela mulher era uma ginasta de elite, de modo que esse também se tornou o seu grande interesse. Ele não ia à academia, não cavava buracos no gramado nem andava a cavalo. No relacionamento atual, ele não faz nada do que foi mencionado até agora. Hoje em dia, ele organiza casamentos, porque é com isso que a mulher da vez trabalha. Agora ele não está mais interessado em jardinagem, decoração de interiores, cavalos, musculação ou ginástica. É de se perguntar onde foram parar tais interesses.

Entretanto, como cientista comportamental, eu deveria pensar melhor e apoiá-lo em seu... realmente não sei o quê. Nunca entendi o que ele quer de mim.

Eu não queria nem um pouco me envolver no conflito do casal. Para começo de conversa, respondi que foi por causa do meu próprio histórico como cientista comportamental que desde o início entendi como as coisas estavam relacionadas e o ignorei. Mas é claro que ele não parou. No fim das contas, acabei lhe dando algumas pistas sobre qual seria o motivo de seus filhos se recusarem a vê-lo, por exemplo.

As reações à minha resposta foram interessantes. Ele parou um tempo para refletir a respeito e, em alguns aspectos, começou a se comportar “normalmente”. Com isso quero dizer que ele começou a se expressar como se de fato se importasse e que assumiria a responsabilidade pelos filhos. Ele

chegou a dizer para todo mundo que sempre fizera aquilo. Era como se a noção recém-adquirida de como se comportar como pai tivesse sido sempre parte de sua conduta. E muitos daqueles que o cercam acreditam quando o sujeito diz que seus filhos são tudo para ele. Eles ouvem o que é dito, mas não sabem o que ele realmente faz pelos filhos. Ou seja: nada.

Agora não respondo mais aos e-mails dele. Não ofereço mais conselhos, mas deixo que ele adivinhe como deve se comportar. Realmente não sei como tudo acabou.

COMO VOCÊ DEVE LIDAR COM UM VERDADEIRO PSICOPATA

O que todos os especialistas aconselham é que devemos nos afastar de um psicopata. Não pense em levá-lo na conversa nem em tentar fazer com que entenda que a conduta dele é prejudicial a você ou àqueles que estão por perto: não tente negociar com o psicopata nem acredite que pode ter algum contato. Qualquer contato desse tipo ocorrerá sob as condições do psicopata. Ele começará a voltar todo mundo contra você. Manipulará todos que encontrar para fazê-los crer que você é o vilão da história.

O psicopata não é um caso psiquiátrico que mudará após sessões de terapia ou de tomar medicamentos. É isso que você precisa entender. Eles nunca mudarão.

Se você leu o capítulo anterior e seguiu meus conselhos sobre como recuperar o controle sobre si mesmo, saberá em breve se a pessoa com quem está tentando lidar é ou não é um psicopata. Se seu relacionamento voltou aos trilhos e permanece assim já há algum tempo, você pode se considerar uma pessoa de sorte. Se, no entanto, você logo se encontrar novamente no mesmo padrão, infelizmente há apenas uma saída: *levante-se e vá embora*.

Essa é a única coisa que funciona. Estabeleça a maior distância possível entre você e o psicopata. Eu sei que é muito mais fácil falar do que fazer. Mas é a sua única opção. Para o psicopata, você é simplesmente um recurso substituível.

Tenho conhecidos que se afastaram de pais que eram verdadeiros parasitas de energia. Foram decisões difíceis, mas não podemos ficar em um ambiente que nos destrói.

Há alguns anos, abandonei um relacionamento no qual fiz exatamente o que descrevi no capítulo anterior. Declarei que, para que nossa relação tivesse algum futuro, algumas mudanças deveriam ser postas em prática.

A pessoa em questão não queria ver o meu lado do problema, de modo que fui embora. A punição reservada para mim revelou tudo o que eu precisava saber sobre o valor que ela dava a mim e ao nosso relacionamento. Ela exigiu todo o dinheiro que eu tinha, me processou para ficar com a minha empresa, me acusou de roubo, fraude de seguros e muitas outras coisas. Mas ela me amava... também me recuperei desse golpe, mas sei que aquele relacionamento era um caso perdido. Foi uma lição dolorosa, mas ao menos tenho controle sobre a minha vida atualmente.

Então, o meu conselho é: *levante-se e vá embora.*

Não tente lutar contra um psicopata. Ignore qualquer ideia de retaliação. Isso não vai funcionar. Não o exponha nas redes sociais e não o retrate como de fato é. Os psicopatas estão preparados para isso e podem contra-atacar. Eles se tornarão mais ferozes e tentarão esmagá-lo impiedosamente se o considerarem uma pedra no sapato. Há um grande risco de que sejam bem-sucedidos. Eles já plantaram sua personalidade imaginária por toda parte. Seus “peões” estão por toda parte. Enquanto você trabalhava e sustentava a família, eles telefonavam para todo tipo de gente e pintavam uma imagem sua e de seu relacionamento.

Você pode estar pensando: *Sim, MAS não posso simplesmente deixar que pisem em mim!*

Não. Exatamente.

Levante-se e vá embora.

Você simplesmente precisa se decidir. Você não tem como vencer esse jogo, porque é humano. Você tem sentimentos, tem empatia e sente remorso quando prejudica alguém. O psicopata não sente nada disso. Para ele, você

não é mais importante do que um vira-lata nas ruas de Calcutá. Você não é nada. Não representa nada. É apenas alguém que está no caminho dele.

Se você se apaixonou por um psicopata, se você casou com um, se você descobrir que a pessoa com quem teve seus filhos é psicopata... será extremamente complicado, é claro.

No entanto...

Levante-se e vá embora.

Se você acabou de descobrir que um colega de trabalho ou seu chefe é um psicopata, procure outro emprego. A menos que você consiga se manter abaixo do radar, é claro, mas que tipo de vida profissional seria essa? Além do mais, você não teria controle sobre o que o psicopata viesse a pensar. Talvez você seja a próxima vítima simplesmente porque ele acha que seria divertido ver se consegue derrubá-lo. Às vezes você, sem saber, está no caminho dele para uma eventual promoção no trabalho e precisará ser eliminado. E ele o eliminará.

Levante-se e vá embora.

ALGUMAS PALAVRAS PARA AJUDÁ-LO EM SEU CAMINHO

A confiança dos inocentes é a ferramenta mais útil do mentiroso.
STEPHEN KING

Meu caro leitor, me agrada que você tenha feito todo o caminho até aqui. Se você também leu *Cercado de idiotas,* gostaria de dizer o seguinte: eu sempre soube que este livro seria um pouco mais sombrio e talvez nem um pouco divertido. Mas vi que era importante escrevê-lo quando notei que há pessoas que optaram por usar o conhecimento da maneira errada e, às vezes, muito desonesta. Ser vermelho não pode ser desculpa para se comportar mal; não conseguir manter a papelada em ordem e colocar a culpa no fato de ser amarelo não é um bom álibi para a negligência generalizada.

Explorar pessoas usando as cores é inaceitável. E agora que leu este livro, é possível saber o que fazer se isso acontecer com você. Há muitos exemplos de pessoas que caíram nas garras de psicopatas, seja na vida privada, seja no local de trabalho, e sofreram de estresse pós-traumático, com longos períodos de licença médica como resultado. Certifique-se de que isso não aconteça na sua vida. E, se acontecer, não tenha medo de procurar ajuda profissional. Por exemplo, a terapia cognitivo-comportamental tem sido extremamente benéfica em muitos casos, mas o mais importante é que você não tente enfrentar um possível trauma por conta própria. Procure ajuda.

Se você não quiser fazer nada a respeito, ao menos leia um livro sobre o assunto. Ao fim de *Cercado de psicopatas*, incluí algumas dicas, em parte tratando sobre psicopatia, para aqueles que realmente querem aprender mais sobre as pesquisas em andamento, mas também sobre como proceder se, por exemplo, desejar aumentar a autoestima para poder suportar melhor a manipulação.

Para quem quer saber mais sobre as cores e ainda não leu *Cercado de idiotas,* por que não adquirir um exemplar? Por que não aproveitar a oportunidade para aprender sobre os perfis da ferramenta DISA? Isso poupará muito tempo e dor de cabeça no seu local de trabalho e em sua vida privada.

Você precisa se preocupar com a possibilidade de vir a encontrar um psicopata? Há motivos para desconfiar de qualquer pessoa que venha a conhecer a partir de agora?

Claro que não.

Mas conhecimento é poder.

Agora, você está ciente de que há perigos nos quais talvez nunca tenha pensado antes. Você sabe que muitas pessoas têm intenções ocultas e estão dispostas a percorrer o caminho que for para obter vantagens à sua custa.

Sejamos realistas: dirigir envolve riscos. Mas isso não impede você de pegar seu carro quando necessário, certo? Pense a respeito. Ao se sentar atrás do volante, você fica o tempo todo de olho em outros veículos na estrada. Isso não quer dizer que todos os outros motoristas estejam tentando colidir com você, e sim que você tem uma abordagem lúcida dos riscos envolvidos na condução de um veículo em meio a outros motoristas. Se você acompanhar tudo o que está ao seu redor, geralmente nada de ruim acontece. Você prestará atenção nos semáforos, ouvirá as ambulâncias, verá o ciclista ao lado de seu carro e lhe dará espaço suficiente.

Assim como você olha regularmente pelo retrovisor enquanto dirige, quero que aplique uma severa vigilância quando se trata de pessoas que você não conhece — ou que talvez conheça muito bem a essa altura —, como elas se comportam e como tratam o seu relacionamento.

Lembre-se do que escrevi neste livro. Se uma pessoa conquistou sua confiança, certifique-se de que ela não seja infinita. Aquilo que tal indivíduo (sem dúvida muito simpático) fez há três meses não vale nada se subitamente ele começar a se comportar mal. Sempre considere o comportamento mais recente, não o mais antigo.

O comportamento mais recente é a pessoa que você tem na frente agora. É agora que eles mostram o verdadeiro eu, e não a personalidade falsa que usavam quando o enredaram. Essa é a personalidade que eles querem que você veja. Confiança deve ser conquistada o tempo todo, lembre-se disso.

Imagine uma mulher que é agredida pelo marido toda manhã e toda noite. Você a aconselharia a se recompor e a pensar nas crianças, na hipoteca, em sua reputação ou em como ele era legal três anos antes? Você a encorajaria a permanecer no relacionamento? Apesar do fato de o homem continuar a agredi-la?

Não, é claro que não. Você faria o possível para livrá-la desse tormento.

É exatamente isso o que ocorre com a vítima de um psicopata, de uma pessoa com traços de psicopatia ou de um simples manipulador. Trata-se de abuso mental e, em alguns casos, pura e simples tortura. Ficar por perto está fora de questão, independentemente do que os outros vão pensar. Mesmo que as crianças agora tenham um “lar desfeito” ou que você venha a ter problemas financeiros advindos da separação.

Abuso é abuso, independentemente de ser físico ou mental.

E, finalmente, você precisa responder à pergunta:

Quanto vale a sua autoestima?

Só você pode responder a isso.

Algumas mentiras são mais fáceis de acreditar do que a verdade.
BRIAN HERBERT E KEVIN J. ANDERSON, *DUNA*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bentley, Barbara, *A Dance with the Devil: A True Story of Marriage to a Psychopath*. Berkley: Publishing Group, 2008.

Black, Will, *Psychopathic Cultures and Toxic Empires.* Edimburgo: Frontline Noir, 2015.

Boddy, Clive R., *Corporate Psychopaths*. Londres: Palgrave Macmillan, 2011.

Cascadia, Janet, *Tyranny of Psychopaths.* Createspace Independent Publishing Platform, 2015.

Clarke, John*, Working with Monsters.* Random House Australia, 2002.

Cullberg, Marta, *Självkänsla på djupet – en terapi för att reparera negativa självbilder.* Estocolmo: Natur & Kultur, 2009.

Duvringe, Lisbet e Florette, Mike, *Kvinnliga psykopater.* Estocolmo: Ekerlid, 2016.

Erikson, Thomas, *Cercado de idiotas.* Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

Evans, Patricia, *Controlling People.* Avon: Adams Media Corporation, 2002.

Forward, Susan e Frazier, Donna*, Emotional Blackmail.* Nova York: William Morrow and Company, 1998.

Gregory, Deborah W., *Unmasking Financial Psychopaths.* Londres: Palgrave Macmillan, 2014.

Hare, Robert D., *Sem consciência.* Porto Alegre: Artmed, 2012.

Hintjens, Pieter, *The Psychopath Code.* Createspace Independent Publishing Platform, 2015.

Hyatt, Christopher S. e Tharcher, Nicholas, *The Psychopath's Bible*. Tempe: Original Falcon Press, 2008.

Jeffers, Susan, *Feel the Fear and Beyond.* Londres: Vermilion, 2012.

_______, *Feel the Fear – And Do It Anyway.* Londres: Vermilion, 2007.

Kiehl, Kent A., *The Psychopath Whisperer*. Londres: Oneworld Publications, 2015.

Lindwall, Magnus, *Självkänsla bortom populärpsykologi.* Estocolmo: Studentlitteratur, 2011.

Lingh, Sigvard, *Vardagspsykopater.* Boras: Recito, 2011.

McKenzie, Jackson, *Psychopath Free.* Berkley: Berkley Publishing Corporation, 2015.

McNab, Andy e Dutton, Kevin, *The Good Psychopath's Guide to Success.* Londres: Corgi, 2015.

Näslund, Görel Kristina, *Lär känna psykopaten.* Estocolmo: Natur & Kultur, 2004.

Ronson, Jon, *O teste do psicopata.* Rio de Janeiro: Record, 2012.

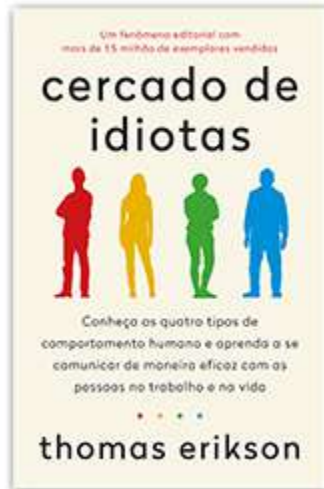
Shelby, Richard, *Hunting a Psychopath.* Booklocker.com, 2015.

Törnblom, Mia, *Mera självkänsla.* Estocolmo: Forum, 2006.

_______, *Självkänsla nu!.* Estocolmo: Forum, 2005.

SOBRE O AUTOR

THOMAS ERIKSON é especialista em comunicação. Nas últimas duas décadas, treinou mais de cinco mil executivos para serem líderes melhores e mais eficientes. Além de *Cercado de idiotas* e *Cercado de psicopatas*, é autor de *Cercado de péssimos chefes*, que também será publicado pela Intrínseca.

CONHEÇA OUTRO TÍTULO DO AUTOR

Cercado de idiotas

LEIA TAMBÉM

Pare com essa merda
Gary John Bishop

*A sutil arte de ligar o f*da-se*
Mark Manson

*F*deu geral*
Mark Manson

A quietude é a chave
Ryan Holiday